

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Jaana Lehtikoinen

KEHITYSVAMMAISTEN TYÖNTEKIJÖIDEN JOHTAMISEN
KEHITTÄMINEN POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPASSA

Opinnäytetyö
Toukokuu 2020



OPINNÄYTETYÖ

Toukokuu 2020
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihte)

Tekijä(t)
Jaana Lehtikoinen

Nimeke
Kehitysvammaisten työntekijöiden johtamisen kehittäminen Pohjois-Karjalan Osuus-
kaupassa
Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Tiivistelmä

Alati muuttuva työelämä ja tulevaisuuden työelämän murros vaativat jatkuvaa hereillä oloa yrityksissä. Moninaisuuden johtaminen on ajankohtaisempaa kuin koskaan aikaisemmin. Yrityksiltä vaaditaan vastuullisuutta ja työmarkkinoilla tulee olla tilaa moninaisuudelle.

Tämän opinnäytetyön aihe on Pohjois-Karjalan Osuuskaupan (PKO) esimiesten johtamisen kehittäminen kehitysvammaisten työntekijöiden kanssa työskentelyssä. Teoriaosuudessa tarkasteltiin työelämän moninaisuutta sekä arvoja ja vastuullisuuden kokonaisuutta ihmisten johtamisessa. Opinnäytetyön tutkimusosiossa tarkasteltiin tapaus- ja toimintatutkimuksen keinoin kehitysvammaisten työntekijöiden johtamiseen liittyvää kokonaisuutta ja mahdollisia kehittämistoimenpiteitä haastatteleamalla kehitysvammaisia työntekijöitä, esimiehiä sekä kehitysvammaisten henkilöiden kanssa työskenteleviä asiantuntijoita.

Tutkimuksen haastatteluiden perusteella tunnistettiin, että hyvässä moninaisuuden johtamisessa avainasemassa ovat esimiehen yksilöllisyyden huomioiva johtamistapa ja kehitysvammaisten henkilöiden johtamiseen liittyvien erityispiirteiden tunnistaminen. Esimiehen toiminta ja vuorovaikutustaidot ratkaisevat moninaisuuden johtamisen onnistumisen.

Kieli
suomi

Sivuja 81
Liitteet 2
Liitesivumäärä 7

Asiasanat

moninaisuuden johtaminen, arvot, vastuullisuus, kehitysvammainen työntekijä



THESIS
May 2020
Degree Programme in Business
Management and Leadership
Master's Degree
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Jaana Lehtikoinen

Title
Development of Leadership for workers with mentally disabilities in Pohjois-Karjalan
Osuuskauppa

Commissioned by
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO) (cooperative)

Abstract

The continuous transformation of work requires constant attention from companies. Diversity management is currently more topical than ever before. Social responsibility is required and there must be room for diversity in the labor market.

The purpose of this thesis is to develop the leadership of the supervisors at Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO) in their work with disabled people. The theoretical part discusses the diversity at work as well as the leadership values and the holistic responsibility for people. In the empirical part of the thesis, the supervisor's work with the disabled was comprehensively examined through case and action research by interviewing the disabled people, supervisors and experts working with people with developmental disabilities. Moreover, developmental measures were created.

Based on interviews was recognized that in order to succeed in diversity management, supervisor's leadership style should be based on the individuality and the identification of special characteristics related to the management of people with developmental disabilities. The supervisory practice and interaction with employees determine the success of diversity management.

Language
Finnish

Pages 81
Appendices 2
Pages of Appendices 7

Keywords
Diversity management, values, responsibility, employee with developmental disabilities

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite	6
1.2	Opinnäytetyön aiheen rajausta ja tutkimuksen tarve	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja toimeksiantajan esittely	8
2	Moninaisuus työelämässä	11
2.1	Moninaisuuden johtaminen	14
2.2	Kilpailuetua moninaisuutta tukevalle työyhteisölle	17
2.3	Kehitysvammaiset työelämässä	18
2.4	Ihmisten johtaminen	22
3	Arvot ja vastuullisuus johtamisessa	29
3.1	Arvojohtaminen	31
3.2	Osuustoiminnallisuus arvopohjana	34
3.3	Yhdenvertaisuus	37
3.4	Yhteiskuntavastuu	40
4	Kehittämistyön kokonaisuus	41
4.1	Kehittämistyön lähestymistavan valinta	41
4.2	Laadullinen tutkimus	43
4.2.1	Tapaustudkimus	44
4.2.2	Toimintatutkimus	46
4.2.3	Havainnointi	47
4.2.4	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	48
4.2.5	Dokumenttianalyysi	50
4.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	51
4.4	Tutkimuksen toteuttamisen kokonaisuus	52
5	Tutkimuksen keskeiset huomiot ja kehittämiskohteet	55
5.1	Asenteet ja ennakkokäsitykset	55
5.2	Erityispiirteet kehitysvammaisissa työntekijöissä	57
5.3	Tärkeää työssä kehitysvammaiselle työntekijälle	60
5.4	Arvot ja moninaisuuden johtamisen erityispiirteet	62
5.5	Suorituksen johtaminen	65
5.5.1	Palaute	65
5.5.2	Ohjeistukset ja käytännöt	67
5.6	Työnantajan tuki esimiehelle	68
5.7	Asiantuntijoiden tuki työnantajille	69
5.8	Tutkimuksesta nousevat kehittämiskohteet	70
6	Johtopäätökset ja pohdinta	72
6.1	Tutkimuksen johtopäätökset ja hyödyntäminen	72
6.2	Pohdinta	75
	Lähteet	78

Liitteet

Liite 1	Haastattelukysymykset
Liite 2	Esimiehille suunnattu materiaali

1 Johdanto

Alati muuttuva työelämä ja tulevaisuuden työelämän murros vaativat jatkuvaa he-reillä oloa yrityksissä. Ihmisten johtaminen kuvaa aikaansa ja nykyisin toimitaan yhä moninaisimmissa ympäristöissä työelämän eri vaiheissa. Yritysten on jatku-vasti kehitettävä toimintaansa ja esimiesten johtamistaitoja mahdollistaaksensa kilpailukykyä myös tulevaisuudessa. Moninaisuuden johtaminen on ajankoh-taisempaa kuin koskaan aikaisemmin.

Ihmisten johtaminen moninaisessa työyhteisössä vaatii esimieheltä paljon, mutta onnistuessaan se lisää työyhteisön tuottavuutta, avoimuutta, suorituskkyä ja työhyvinvointia (Timonen 2015, 15). Moninaisuuden johtamisessa on kyse vas-tuullisesta moraalista johtamisesta ja yritysten yhteiskuntavastuusta (Komulai-nen 2019).

Vastuullisuus ja osuustoiminnallinen yritysmuoto kulkevat käsi kädessä. Kehitys-vammaiset työntekijät tulee nähdä myös potentiaalisina työntekijöinä Pohjois-Karjalan osuuskaupan arjessa. Tarvitaan ennakoluulottomuutta ja esimerkillistä esimiestoimintaa, jotta myös työyhteisöt syttyvät loistaviksi moninaisuusosaajiksi. Arvojohtaminen puolestaan asettaa esimiehelle vastuun hyvistä vuorovaikutus- ja viestintätaidoista. Erilaisuus on rikkautta sananmukaisesti, kun sitä osataan johtaa.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyöni päätavoitteena on Pohjois-Karjalan Osuuskaupan (PKO) esi-miesten johtamisen kehittäminen kehitysvammaisten kanssa työskentelyssä. Opinnäytetyön lopputuotoksena syntyy Pohjois-Karjalan Osuuskaupan esimies-ten käyttöön soveltuva materiaali kehitysvammaisten johtamisesta osuuskaupan arjessa. Materiaali on suunniteltu lähiesimiestyötä tekeville esimiehille, jotka te-kevät suorittavaa työtä yhdessä omassa työyksikössään tai omassa tiimissään. Tavoitteena on myös lisätä tietoutta kehitysvammaisten työntekijöiden kanssa työskentelystä sekä johtamisesta.

Tavoitteeseen pääsemiseksi tulee tunnistaa tarvittavat seikat hyvässä moninaisessa johtamisessa ja vastuullisessa ihmisten johtamisen kokonaisuudessa selvittämällä eri sidosryhmien näkemykset ja kokemukset ja yhdistämällä nämä ole-massa olevaan tutkittuun tietoon sekä käytäntöön. Opinnäytetyössä selvitetään, mitä erityispiirteitä liittyy kehitysvammaisten henkilöiden johtamiseen ja miten ke-hittää esimiesten johtamistaitoja kehitysvammaisten henkilöiden kanssa työsken-telyssä.

Tutkimuksessa pyritään selvittämään ensisijaisesti vastauksia seuraaviin kysy-myksiin:

1. Mitä erityispiirteitä liittyy kehitysvammaisten henkilöiden johtamiseen?
2. Miten kehittää esimiesten johtamistaitoja kehitysvammaisten työntekijöi-den johtamisessa?

Opinnäytetyöhön liittyen seurasin Joensuun Prismaan palkattua kehitysvam-maisten kesätyöryhmän työskentelyä kesällä 2019. Haastattelin opinnäytetyön tutkimusosiossa kesätyöryhmän henkilöt, PKO:n esimiehiä sekä kehitysvam-maisten kanssa työskenteleviä ammattilaisia. Haastattelujen avulla pystyin sy-ventämään ymmärrystä aiheesta, kehitysvammaisista henkilöistä työntekijöinä sekä tunnistamaan johtamisen kehittämisen aihealueita. Käytännön toiminta ja johtamisen kehittäminen näkyvät opinnäytetyössä yhdistettynä teoriaan ja tehtyi-hin tutkimuksiin.

1.2 Opinnäytetyön aiheen rajausta ja tutkimuksen tarve

Aihe valikoitui työnantajani Pohjois-Karjalan Osuuskaupan (PKO) toimeksian-nosta. PKO on työllistänyt kehitysvammaisia henkilöitä ja mahdollistanut erilaisia harjoitteluita ja työkokeiluja jo useamman vuoden ajan ja tarve kehitysvammais-ten työntekijöiden johtamisen kehittämiseksi nähdään tärkeänä.

Tutkimuksia kehitysvammaisten työllistämiseen ja asemaan työmarkkinoilla tehdään säännöllisesti eri tahojen toimesta. Tässä opinnäytetyössä rajataan tutkimus koskemaan nimenomaan ihmisten johtamisen arkikäytäntöjen ja johtamisen kehittämisen näkökulmaan. Tässä tutkimuksessa selvitetään myös, kuinka PKO sekä kehitysvammatyön asiantuntijat voisivat tukea esimiehiä johtamisessa. Tutkimuksen avulla esitellään konkreettisia asioita johtamisen tueksi sekä luodaan kehittämis ehdotuksia.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja sopii hyvin myös tulevaisuuden työnmurroksen tarkasteluun sosiaalisin perustein sekä vastuullisuusnäkökulmasta. Kehitysvammaisissa työntekijöissä on suuri potentiaali, kun saadaan oikea työ ja oikea tekijä kohtaamaan hyvän esimiehen alaisuudessa. Työn räätälöinti on vahvasti tämän päivän työelämää mitä moninaisimmissa työyhteisöissä ja on kaikkien etu, jos kehitysvammaisia henkilöitä palkataan yrityksiin. Palvelualalla tullaan törmäämään tulevaisuudessa työvoimapulaan, myös Pohjois-Karjalassa, joten tästäkin syystä kehitysvammaisten henkilöiden potentiaali tulee hyödyntää osaavan työvoiman palkkaamisessa.

Toimin itse esimiestehtävissä ja minulla on kokemusta kehitysvammaisten henkilöiden kanssa työskentelystä. Olen toiminut myös työkykyasioiden parissa osatyökykyisten kanssa esimiesten tukena, joten pystyn lähestymään aihetta eri näkökulmista. Opinnäytetyön aihe on itseäni kiinnostava aihe ja haluan kehittää myös omia esimiestaitoja sekä johtamistaitoja kehitysvammaisten kanssa työskentelyssä sekä saada ja jakaa tietoa aihealueeseen liittyen.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja tutkimusosioista. Teoriaosuudessa käsitellään moninaisuutta ja sen johtamista sekä arvojen ja vastuullisuuden kokonaisuutta johtamisessa. Tutkimusosio on toteutettu muun muassa kehitysvammaisten henkilöiden, esimiesten ja kehitysvamma-alan asiantuntijoiden haastatteluilla ja sidottu yhteen teoriaosuuden tiedon kanssa.

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa on perustettu 1919. Historian vuosiin on mahtunut niin menestyksen kultakausia, kuin olemassaolosta taistelua ja heikkoa kannattavuutta. Nykytilanteessa PKO on kaikilla mittareilla mitattuna erittäin hyvin menestyvä yritys. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO) harjoittaa päivittäistavara-, majoitus-, ravitsemis-, polttoneste- ja käyttötavarakauppaa sekä palveluliiketoimintaa 14 kunnan alueella 114 toimipaikassa. PKO on osa S-ryhmää. S-ryhmän muodostavat PKO mukaan lukien 19 alueosuuskauppaa ja kahdeksan paikallisosuuskauppaa sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. (Henttinen 2019, 11; PKO 2018; PKO 2019.)

PKO on maakunnan suurin työllistäjä vajaalla 1400 työntekijällä. Henkilöstön työttyytyväisyys ylittää reippaasti suomalaisyritysten yleisnormin (66,1), PKO:n luku oli vuonna 2019 76,3. PKO:ssa halutaan auttaa jokaista työntekijää kohti omaa parastaan, joten osaamisen johtaminen koulutusohjelmilla ja työnkierrolla on suuressa roolissa. Jokaisella PKOlaisella on oikeus hyvään ja innostavaan johtamiseen. (PKO 2019.)

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa on asiakkaidensa omistama kuluttajaosuuskunta. PKO:lla on yli 98 000 omistajataloutta, jotka omistavat osuuskaupan. Osuuskauppa on sekä jäsenyhteisö että liikeyritys, joten omistajat pääsevät nauttimaan myös parhaista eduista. PKO:n vuosimyynti oli vuonna 2019 445,6 miljoonaa euroa ja operatiivinen tulos 16,5 miljoonaa euroa. (PKO 2020; 2019; 2018.)

PKO:n toiminnan tarkoitus on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille sekä edistää Pohjois-Karjalan elinvoimaisuutta. PKO huolehtii koko Pohjois-Karjalan alueesta, eikä keskity palvelemaan vain väkirikkaimmilla alueilla. Osuustoiminnallisuuteen ei kuulu mahdollisimman suurten voittojen kerääminen, vaan myönteisen kehityksen kierteen voimistaminen, tukemalla oman maakunnan kasvua ja kehitystä. Puhutaan osuuskaupan kaksoisluonteesta: ollaan samaan aikaan sekä jäsenyhteisö että liikeyritys. (PKO 2019; Varis 2019.)

PKO toimii koko Pohjois-Karjalan hyväksi. Asiakasomistajien PKO:n tuotteisiin ja palveluihin käyttämät rahat palautuvat kokonaisuudessaan takaisin maakuntaan. Rahat palautuvat muun muassa palkkojen, verojen, investointien ja paikallisten

ostojen kautta. Esimerkiksi asiakasomistajien saamat edut olivat vuonna 2019 21,7m€. (PKO 2020.) PKO:lle jäsenten aktiivisuudella on suuri merkitys; osuuskaupan menestys tehdään yhdessä. (PKO 2018.)

Osuuskunnissa, kuten PKO:ssakin, ylintä päätösvaltaa käyttää jäsenten vaaleilla valitsema edustajisto. PKO:n edustajistoon kuuluu 50 jäsentä. Edustajisto mm. vahvistaa edellisen vuoden tilinpäätöksen ja päättää ylijäämän eli liiketoiminnan tuloksen käytöstä. PKO:n hallintoneuvosto puolestaan vahvistaa osuuskaupan strategian, valvoo osuuskaupan toimintaa sekä valitsee hallituksen jäsenet ja toimitusjohtajan. Hallintoneuvostossa on 22 jäsentä ja hallituksessa viisi jäsentä. Hallituksen tehtävänä on edistää osuuskaupan etua huolellisesti ja hoitaa sen asioita osuuskuntalain, PKO:n sääntöjen sekä edustajiston ja hallintoneuvoston antamien ohjeiden ja päätösten mukaisesti. Hallitus päättää PKO:n toimintastrategiat, kokonaistavoitteet, vuosittaiset taloudelliset ja muut tavoitteet sekä tarvittavat toimintasuunnitelmat. (PKO 2018; PKO 2020.)

Esimiestyö PKO:ssa on monipuolista ja vastuullista. Esimiehet tekevät suorittavaa työtä yhdessä työryhmiensä kanssa. Esimiehet vastaavat yksikkönsä tuloksesta ja tehokkaasta toiminnasta, henkilöstötyytyväisyydestä ja asiakastytyväisyydestä. Esimiehet ovat vahvassa vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Esimiesten tehtäviin kuuluvat myös erilaiset resursointitehtävät, kehittämistehtävät ja ammattitaidon ylläpitäminen kouluttautumisella. PKO:n esimiehet ovat saaneet hyviä tuloksia henkilöstötutkimuksissa viime vuosina esimiestyön osalta. Vuoden 2019 arvo PKO:ssa oli 77,0, kun Suomen yleisnormi oli 71,9 (Henkilöstötutkimus 2019). PKO:ssa tehdään näin ollen laadukasta esimiestyötä. (Mononen 2018; 2019.)

Esimiestehtävässä pärjää hyvillä vuorovaikutustaidoilla ja moninaisuuden johtamisen otteella ja ne korostuvat erityisesti kehitysvammaisten henkilöiden kanssa työskentelyssä. Tästäkin syystä opinnäytetyö on ajankohtainen ja tutkimus tärkeä.

Esimiesten koulutus ja osaamisen kehittäminen ovat tärkeässä roolissa PKO:ssa. Esimiehet suorittavat eri tasoisia koulutuksia säännöllisin väliajoin. Kehityskeskustelut toimivat osakseen myös osaamisen johtamisen välineenä ja

PKO:ssa tuetaan hyvin esimiesten kehittymistä omassa tehtävässään. (Mononen 2018.)

Vuonna 2018 PKO:ssa työskenteli esimiestehtävissä reilu 140 esimiestä, joista naisten osuus oli 66 % ja miesten 34 % (taulukko 1).

Taulukko 1. PKO:n työntekijöiden jakauma 2018.

HENKILÖSTÖRYHMÄ	Naiset	%	Miehet	%	Yhteensä
Johto, keski johto ja ylemmät toimihenkilöt	13	39	22	67	33
Esimiehet (kauppa)	30	63	16	33	48
Esimiehet (mara)	76	79	20	21	96
Myynti- ja palveluhenkilöstö (kauppa)	644	80	166	20	810
Myynti- ja palveluhenkilöstö (mara)	253	77	76	23	329
Yhteensä	1016	77	300	23	1316

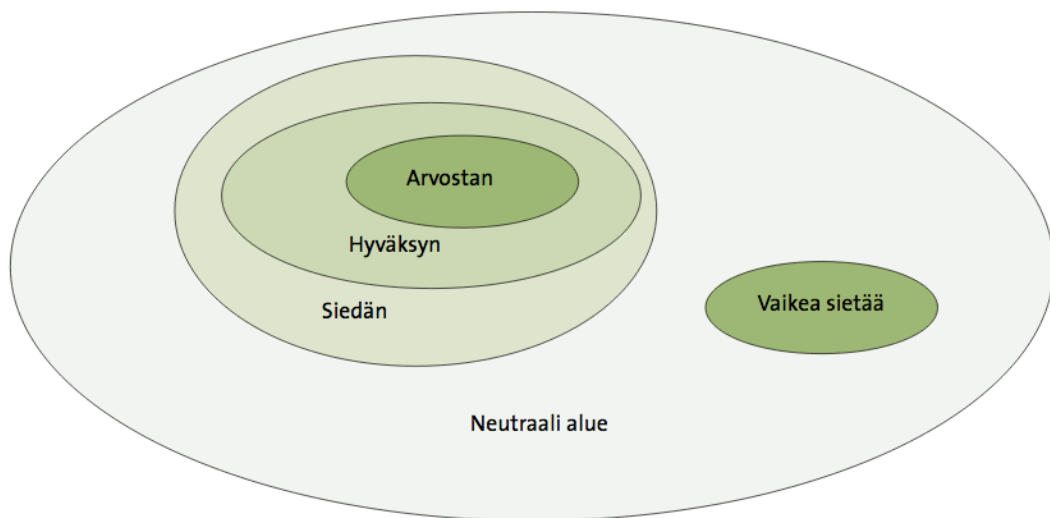
2 Moninaisuus työelämässä

Moninaisuudella tarkoitetaan Ajangon (2016, 20) mukaan kaikkea sitä, millä tavoin ihmisten erilaisuus ilmenee työyhteisöissä mukaan lukien persoonien erilaisuus. Ylipäättään moninaisuuden käsite on tilannesidonnainen. Perinteisempi määritelmä sisältää ne ihmisen piirteet (ikä, sukupuoli, terveys, etninen ja sosiaalinen tausta, koulutus, ammatti, lahjakkuudet, kulttuuri, kieli, elämäntyyli, kuulumisryhmät, seksuaalisuus, toimintatavat), jotka tekevät ihmisestä erityisen ja oman itsensä (Timonen 2015, 15).

Jokaisen työyhteisön jäsenen ainutlaatuisuus on moninaisuutta. Moninaisuusosaaminen on yksilön kunnioittamista kokonaisina ihmisinä, ei vain jonkin ryhmän tai roolin edustajina. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 33.) Viitala ja Jylhä (2019, 226) puolestaan toteavat moninaisuuden tuovan työyhteisöön rikkautta, mutta aiheuttavan myös haasteita johtamisessa. Esimiehen on tunnistettava työntekijöiden erilaiset tarpeet ja odotukset sekä osattava hyödyntää työntekijöiden erilainen osaaminen ja vahvuudet. (Viitala & Jylhä 2019, 226.)

Colliander ym. (2009, 15) tunnistavat moninaisuuteen liitettävän sekä positiivisia, että negatiivisia piirteitä. Ratkaisevaa on moninaisuuteen suhtautuminen arvostavasti sekä sen hyödyntäminen. Negatiivisia piirteitä taasen voivat olla esimerkiksi työntekijöiden ristiriidat ja vuorovaikutuksen vähyys työryhmässä. (Colliander ym. 2009, 15-16.)

Erilaisten ihmisten välinen yhteistyö perustuu laajaan hyväksymiseen ja sietämiseen. Jotta yhteistyö voi onnistua, tarvitaan toimijoiden samanlaiset, selvät ja tiukat arvot tai tapa sietää monenlaisia tapoja ajatella ja tehdä asioita. (Colliander ym. 2009 24-25; Vartiainen-Ora 2007, 22-23.) Erilaisuuteen suhtautumista kuvaa hyvin Helinin (1998) luoma Mielen arvokentät -malli (kuvio 1). Mallissa ihmisen mieli on jaettu neljään alueeseen: arvostan, hyväksyn, siedän ja vaikea sietää.



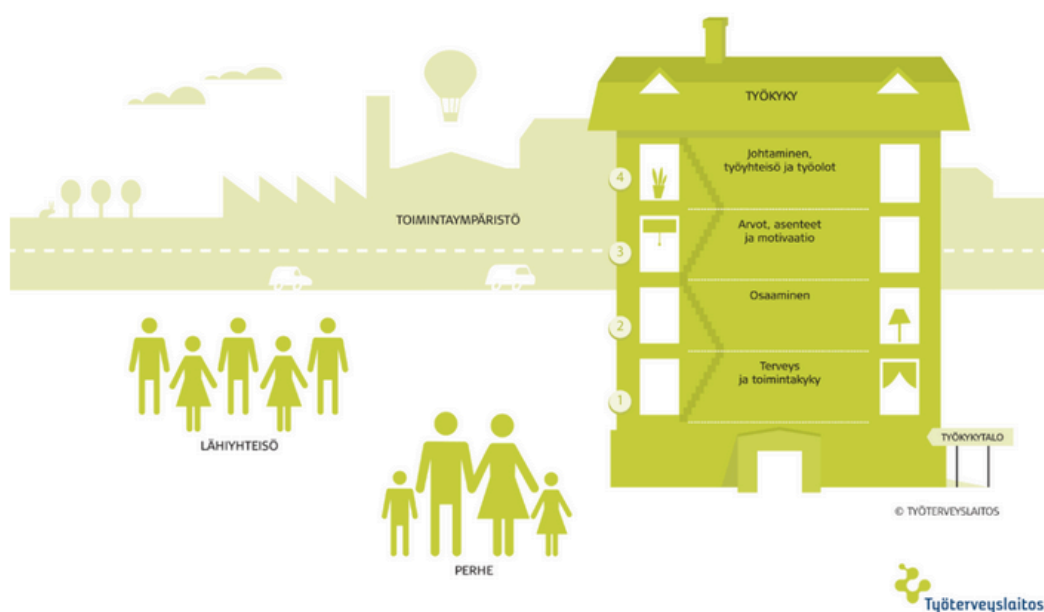
Kuvio 1. Mielen arvokentät -malli (Helin, 1998).

Arvostamisen alueeseen luetaan asiat, joita pidetään tavoiteltavina ja tärkeinä asioina. Tätä aluetta Helin (1998) kuvaa mielen johtokeskukseksi. Ihmisen arvostamaksi kokemat asiat ja ominaisuudet ohjaajat asenteita ja ihmisen koko maailmankuvaa kulttuurisidonnaisesti. Hyväksymisen alue koostuu asioista, toimintatavoista ja ilmiöistä, jotka ihminen hyväksyy, mutta ei erityisesti arvosta. Sietämisen alue pitää sisällään ihmisen arvostamat asiat ja hyväksymät asiat, mutta niiden lisäksi se pitää sisällään lisäksi kaikki ne asiat, jotka ihminen sietää, vaikkei hyväksyisikään. Vaikea sietää -alueen asiat synnyttävät sekä negatiivisia

että torjuvia tunteita ärtymyksestä inhoon. Alueiden sisällöt ovat samalla yksilöllisiä, että kulttuurisidonnaisia. (Colliander ym. 2009 24-25; Vartiainen-Ora 2007, 22-23.)

Vahvimmat tunnereaktiot sijoittuvat mallissa arvostamisen alueelle, hyväksymisen alueelle kuuluvat vähän heikommat ja sietämisen alueille viileimmät tunteet. Arvokenttien välinen neutraali alue pitää sisällään ilmiöt ja ihmiset, jotka eivät herätä meissä minkäänlaisia tunteita. (Colliander ym. 2009 24-25; Vartiainen-Ora 2007, 22-23.)

Työkykyä on myös syytä käsitellä moninaisuuden osana. Työkyky voidaan kuvata Juhani Ilmarisen (Työterveyslaitos) työkykytalon mallina (kuvio 2). Neljästä kerroksesta koostuvan talon ensimmäisessä kerroksessa on terveys ja toimintakyky, jotka muodostavat työkyvyn perustan. Toisessa kerroksessa on osaaminen, jonka perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Kolmas kerros koostuu arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Johtaminen, työyhteisö ja työolot ovat talon neljännessä kerroksessa ja tässä kerroksessa korostuu vahvasti hyvän esimiestyön vastuu. Talon kerrokset tukevat toisiaan ja kaikkia talon kerroksia tulee kehittää jatkuvasti työelämän aikana. Vastuu työkyvystä on niin yksilöllä, yrityksellä kuin yhteiskunnalla. (Työterveyslaitos 2019.)



Kuvio 2. Työkykytalo. Työkykyyn vaikuttavat tekijät (Ilmarinen 2006).

2.1 Moninaisuuden johtaminen

Jaatisen (2015, 25-26) mukaan moninaisuuden johtaminen on yksinkertaisesti kaikille työntekijöille taattavaa reilua kohtelua työyhteisössä identiteetistä riippumatta. Moninaisuus on kontekstisidonnaista, joten sitä voidaan kuvata eri tavoin organisaatiosta riippuen. (Jaatinen 2015, 25-26; Komulainen 2019.)

Jalonen, Uusikylä ja Hyttinen (2019, 236) tarkastelevat moninaisuuden johtamisen käsitettä dynaamisen suhdenäkökulman kautta. Tässä mallissa erilaisilla suhderakenteiden yhdistelmillä ja niiden pohjalta syntyvän vuorovaikutuksen avulla pystytään tunnistamaan heikkoja signaaleja organisaation toiminnassa ja pystytään näin vaikuttamaan organisaatiossa tarvittavaan muutokseen. Tällainen suhdeherkkyys lisää organisaation omaksumiskykyä ja auttaa tunnistamaan erilaiset muutosilmiöt sekä kasvattaa organisaation resilienssiä eli muutoskyvykkyyttä. (Jalonen ym. 2019, 236.)

Ajanko (2016, 21) puolestaan kuvaa moninaisuuden johtamisen olevan persoonien syvälliset erot huomioivaa tietoista johtamista. Tämä vaatii johtajalta vankkaa itsetuntemusta, jotta hänellä on itsessään jotain, mitä vastaan voi peilata eroja, neutraalisti ja arvostavasti. Ennen kaikkea moninaisuuden johtaminen edellyttää oman itsensä johtamista. (Ajanko 2016, 21.)

Moninaisuuden johtaminen on haasteellista esimiehelle vaadittavan laajan kokonaisuuden hallinnan vuoksi. Moninaisuuden johtaminen on moniulotteinen käsite, jossa moninaisuus on sekä näkyvää että näkymätöntä. Näkyvät ilmentyvät ovat esimerkiksi fyysinen sekä psyykkinen työkyky, fyysinen olemus, taidot ja sukupuoli. Näkymättömiä ilmentymiä ovat esimerkiksi uskomukset, arvomaailma ja ajattelutavat. Esimies oppii aktiivisella työskentelyotteella hyväksi moninaisuuden johtajaksi, mutta ajan kanssa. Moninaisuutta ei opita yksin, vaan yhdessä työyhteisöissä. (Komulainen 2015, 81,83, 91; Colliander ym. 2009, 32.)

Moninaisuuden johtaminen kiteytyy erilaisuuden hyväksymiseen, hyväksyvään havainnointiin ja aitoon arvostamiseen. Moninaisuustietoisuuden tulee ilmetä käytännössä ja sanoissa. Moninaisuuden johtaminen on normaalia hyvää esi-

miestyötä ja henkilöstöjohtamista. Niin esimiehen kuin jokaisen työntekijän vastuulla on erilaisuutta salliva ja hyödyntävä kulttuuri. (Ajanko 2016, 30; Työturvallisuuskeskus 2016.) Colliander ym. (2009,44) kuvaa moninaisuuden johtamista lisäksi vielä moninaisuuden hyödyntämisen näkökulmasta, jossa olennaista on tunnistaa henkilöstön osaaminen ja hyödyntää tätä osaamista organisaation tuottavuutta, luovuutta ja innovatiivisuutta parantavana voimavarana.

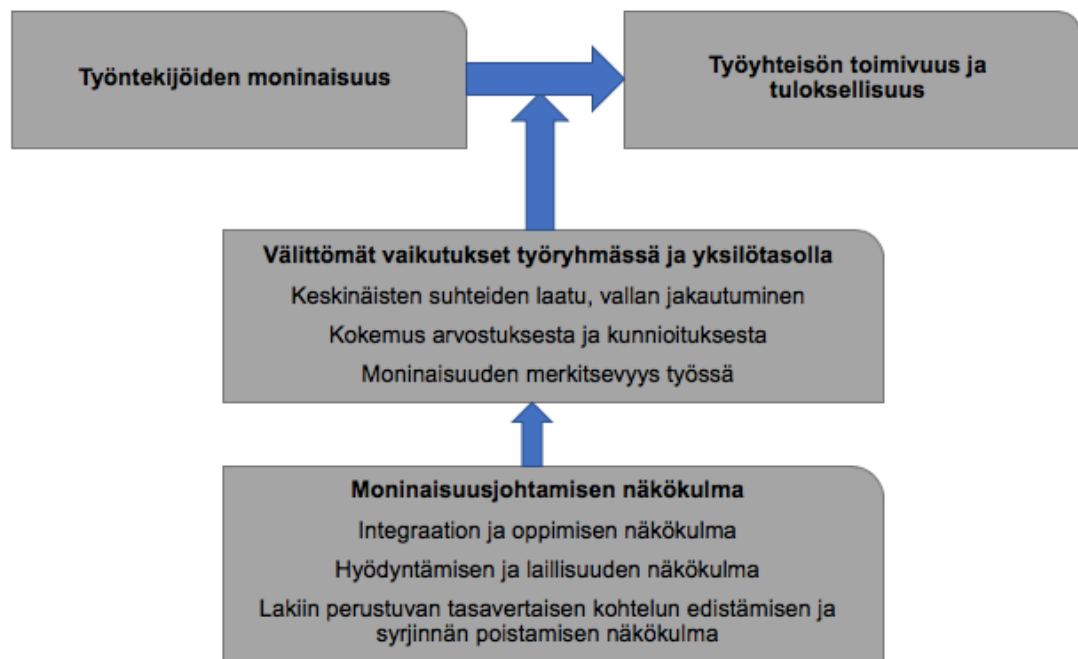
Kuviossa 3 on kuvattu monimuotoisuuden vaikutukset ja moninaisuuden johtamisen kehittämiskohteet organisaation eri tasoilla. Tärkeä on huomioida lähijohtamisen ja esimiestyön rooli kokonaisuudessa. Tässä painottuu yksilöllinen johtaminen; esimiehen tulisi pystyä huomioimaan lähijohtamisessa koko monimuotoisuuden kirjo. Esimies myös osallistaa, sitouttaa ja varmistaa yksilön työyhteisöön kuulumisen ja hyvinvoinnin. (Sippola 2019.)



Kuvio 3. Monimuotoisuuden vaikutukset ja johtamisen kohteet eri tasoilla (Sippola 2019).

Hyvään moninaisuuden johtamiseen liitettäviä johtamisen piirteitä ovat Komulaisen (2019) mukaan reiluus, avoimuus, vuorovaikutteisuus ja yhdenvertaisuuden ja tasa-arvoisuuden toteutuminen. Nämä pitävät sisällään niin moraalisen kuin eettisen ulottuvuuden.

Kuviossa 4 on kuvattu työntekijöiden moninaisuuden ja työyhteisön toimivuuden välisiä yhteyksiä. Thomas ja Ely (2001) tunnistivat tekemänsä laadullisen tutkimuksen perusteella kolme näkökulmaa moninaisuuden johtamiseen: integraation ja oppimisen näkökulman, hyödyntämisen ja laillisuuden näkökulman sekä lakiin perustuvan tasavertaisen kohtelun edistämisen ja syrjinnän poistamisen näkökulman. Heidän tutkimuksensa perusteella kaikki kolme eri moninaisuuden johtamisen näkökulmaa onnistuivat motivoimaan johtajia luomaan moninaisia työyhteisöjä, mutta vain integraatiota ja oppimista koskevat näkökulmat tarjosivat perusteet ja ohjeistukset, joita tarvittiin moninaisuuden jatkuvien hyötyjen saavuttamiseksi. Tutkimuksen perusteella he tunnistivat työntekijöiden moninaisuuden ja työyhteisön toimivuuden väliset suhteet.



Kuvio 4. Työntekijöiden moninaisuuden ja työyhteisön toimivuuden väliset yhteydet (Thomas & Ely 2001, mukailten Colliander ym. 2009, 52).

Moninaisuuden johtaminen tulee olla osana henkilöstöstrategiaa, toimintastrategiaa ja ylipäätään laajaa keskustelua strategiasta. Moninaisuuden johtamisessa on kyse vastuullisesta moraalisesta johtamisesta ja yritysten yhteiskuntavastuusta. (Komulainen 2019.)

2.2 Kilpailuetua moninaisuutta tukevalle työyhteisölle

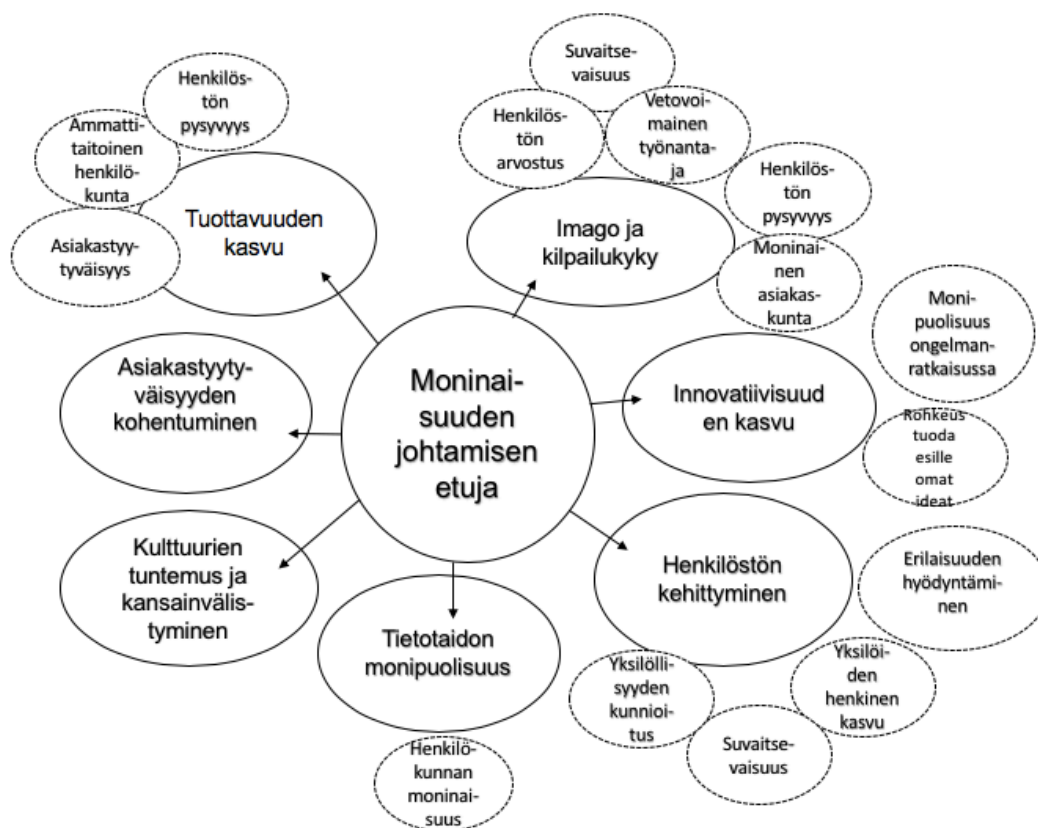
Colliander ym. (2009, 326) kuvaavat hyvän moninaisuusosaamisen olevan erilaisuuden arvostamista, yhdenvertaista kohtelua, yhdenvertaisia vaikutusmahdollisuuksia sekä moninaisuuden ja erilaisuuden kunnioittamista ja siitä oppimista. Moninaisuutta arvostamalla organisaatio varmistaa toiminnalleen kilpailukykyä. Organisaation ja työyhteisön erilaisuus tukee myös kehitystä ja varsinkin uudistumiskykyä. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 43.)

Monimuotoisuutta tukeva työyhteisö on vammaisjärjestöjen asiantuntijaorganisaatio Vates-säätiön (2016) mukaan

- ympäristöltään esteetön (liikkuminen, ergonomia, apuvälineet, turvallisuus, aistiesteettömyys)
- yrityksen arvoissa näkyy erilaisuuden merkitys (moninaisuuden arvostaminen voimavarana, kykyjen arvostus, kuulluksi tuleminen)
- sosiaalinen ympäristö tukee kaikenlaisia työntekijöitä (työyhteisön tiedot, taidot ja asenteet erilaisia tarpeita kohtaan)
- viestintä onnistuu (tiedonsaanti, viestinnän selkeys, monikanavaisuus)
- taloudelliset seikat eivät aseta esteitä (avustajan ja apuvälineiden huomiointi). (Laasanen 2016.)

Moninaisuutta tarkastellessa törmätään usein myös inklusion käsitteeseen. Sillä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin työyhteisön kaikki jäsenet kokevat kuuluvansa joukkoon tasavertaisina ihmisinä ja sitä, kuinka he kokevat saavansa arvostusta osaamisensa ja ominaisuuksiensa ansiosta. Inklusio on kilpailuetu yritykselle, kun se toteutuu jokapäiväisessä arjessa. Esimiehen toiminta ratkaisee tässäkin huomattavan paljon: Amerikkalaisen Innovaatio, monimuotoisuus ja markkinoiden kasvu -raportin (2013) mukaan osallistavat esimiehet maksimoivat työryhmän innovatiivisuuden. Tutkimuksen mukaan näillä erityistä tukea vaativilla työntekijöillä tai kehitysvammaisilla työntekijöillä, joilla on hyvä moninaisuutta johtava esimies, kokevat todennäköisesti vähemmän syrjintää tai että heidän ideansa jätetään huomioimatta. (Saikkonen 2019; Sherbin ym. 2017.) Tässä korostuu moninaisuuden ymmärtäminen ja sitä kautta löydetty kilpailuetutekijät.

Moninaisuus on yritykselle kilpailuetu, kun sitä osataan johtaa. Hyvä moninaisuuden johtaminen lisää työyhteisön avoimuutta, suorituskkyä, työhyvinvointia ja tuottavuutta. (Timonen 2015, 15.) Moninaisuuden johtamisen kehittämisellä pysytään parantamaan tuottavuutta niin eettisesti, taloudellisesti kuin ekologisesti kestävästi (Colliander ym. 2009, 331-332). Kuviossa 5 on esitetty moninaisuuden johtamisen etuja organisaatiolle. Kun työyhteisössä on laajaa moninaisuutta, ymmärretään myös esimerkiksi paremmin asiakkaita. Kehitysvammaisen kokemuksen hyödyntäminen työssä lisää ymmärrystä myös heistä asiakasryhmänä, joka puolestaan vahvistaa onnistumista asiakastytyvyydessä. Asiakasymmärrys perustuu erityisesti asiakkaan odotusten, tarpeiden ja käyttäytymisen tuntemiseen (Bergström & Leppänen 2018).



Kuvio 5. Moninaisuuden johtamisen edut organisaatiolle (Colliander ym. 2009).

2.3 Kehitysvammaiset työelämässä

Koska opinnäytetyöni aiheena on esimiesten johtamisen kehittäminen kehitysvammaisten kanssa työskentelyssä, käsittelen tässä osiossa vain yleisellä tasolla kehitysvammaisten henkilöiden kokonaisuutta työmarkkinoilla. Näiden tietojen

perusteella lukijan on helpompi saada kokonaiskatsaus kehitysvammaisiin henkilöihin työelämässä, jolloin myös johtamisen kehittämisen kokonaisuutta on helpompi ymmärtää.

Kehitysvammaisuus voidaan määritellä monin eri tavoin. Lääketieteen näkökulmasta kehitysvammaisuus perustuu toimintakykyyn ja se voidaan luokitella neljään eri asteeseen: lievään, keskivaikeaan, vaikeaan ja syvään kehitysvammaan. ICD-10-tautiluokituksen mukaan kehitysvammaisuus määritellään seuraavasti:

Älyllinen kehitysvammaisuus on tila, jossa mielen kehitys on estynyt tai epätäydellinen. Heikosti kehittyneitä ovat erityisesti kehitysiässä ilmaantuvat taidot eli yliseen älykkyystasoon vaikuttavat älylliset, kielelliset, motoriset ja sosiaaliset kyvyt. Älylliseen kehitysvammaisuuteen saattaa liittyä tai olla liittymättä mitä tahansa muita henkisiä tai ruumiillisia häiriöitä. (Vernerinet 2017.)

Suomessa on noin 30 000 työikäistä kehitysvammaista henkilöä, joista ainakin 3000 voisi tehdä palkkatyötä, mutta työsuhteessa heistä on vain noin 600 henkilöä. Suurin osa on työllistynyt tuetun työllistymisen työhönvalmennuksen avulla. Työhönvalmennuksen palvelut ovat maksuttomia työnantajille. Kehitysvammaisista henkilöistä noin 9000 osallistuu työtoimintaan tai työllistymistä tukevaan toimintaan. (Kehitysvammaliitto 2019.) Kehitysvammaliitto ei kerää systemaattisesti tietoa kehitysvammaisten henkilöiden työllisyystilanteesta alueellisesti, mutta Pohjois-Karjalan alueella on arviolta 50 kehitysvammaista mukana työtoiminnassa joko avotyössä tai työsuhteessa. (Haastattelu 7)

Tutkimusten mukaan kehitysvammaiset henkilöt kohtaavat paljon ennakkoluuloja työmarkkinoilla ja työllistyminen palkkatyöhön on todella vaikeaa. Osalla kehitysvammaisista henkilöistä kuitenkin on osaamista aina ammattitutkinnosta lähtien. Kehitysvammaisten henkilöiden työllisyystilanne 2013-2014 -tutkimuksen mukaan kehitysvammaisten henkilöiden työllistymistä rajoittaa yleisimmin henkilöiden erilaiset terveydelliset ja fyysiset rajoitteet sekä haasteet jaksamisessa ja toimintakyvyssä. Työllistymisen esteinä nähtiin saman tutkimuksen mukaan myös henkilöiden suuri tuen ja ohjauksen tarve, mielenterveyden ongelmat, mielialan

ongelmat, käyttäytymisen haasteet ja kommunikointivaikeudet, motivaatio-ongelmat ja alueen heikko työllisyystilanne. (Kehitysvammaliitto 2019; Anna mahdollisuus -materiaali.)

Työllistymisen esteenä ei kuitenkaan saman tutkimuksen perusteella nähty arkuutta ja ujoutta, ymmärtämisen ongelmia, keskittymisvaikeuksia, sosiaalisia rajoitteita tai ohjeiden ja sääntöjen noudattamisen vaikeuksia. Monen kehitysvammaisen henkilön osalta työllistyminen nähtiin mahdollisena, jos työtehtävä oli selkeästi räätälöity ja hyvin ohjeistettu. (Kehitysvammaliitto 2016.)

Kehitysvammaliiton toteuttaman Työnantajien kokemuksia kehitysvammaisista työntekijöistä -hankkeen vuoden 2016 selvityksessä työnantajien kokemukset kehitysvammaisista työntekijöistä olivat erittäin positiivisia. Tutkimuksen mukaan kehitysvammaiset työntekijät tulevat hyvin toimeen sekä työkavereiden että asiakkaiden kanssa ja vaikuttavat positiivisesti työpaikan ilmapiiriin kuin organisaation työnantajakuvaan. Heillä ei nähty tutkimuksen mukaan suurempia sairauspoissaoloja kuin muilla työntekijöillä, he suoriutuvat hyvin työtehtävistään ja ovat työhönsä hyvin sitoutuneita. (Vesala, Klem, Ala-Kauhaluoma & Harkko 2016, 20.)

Kehitysvammaliiton mukaan työllistymisen ongelmiin ratkaisuna olisi tarjota tietoa ja tukea työnantajille, lisätä työhön valmentajia, tehdä työnteosta kannattavaa, muuttaa avotyötoiminta palkkatyöhön tähtääväksi määräaikaiseksi harjoitteluksi, lisätä tuettua oppisopimuskoulutusta sekä määrittää palvelujen hankintoihin yhdeksi kriteeriksi osatyökykyisten työllistäminen. (Kehitysvammaliitto 2019.)

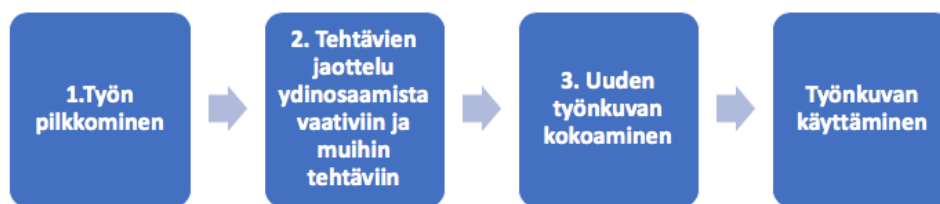
Myös kehitysvammaisen henkilön taloudellisia riskejä työnantajalle on vähennetty vuosien 2005 ja 2007 eläkeuudistuksissa. Työnantajamaksujen vastuun poistuminen hyvin vähän ansainneilta työntekijöiltä ja matalapalkkaisten työntekijöiden työkyvyttömyyseläkevastuun poistuminen ovat tästä esimerkkejä. (Collander ym. 2009, 126.)

Tutkimusten mukaan suurin osa kehitysvammaisista työntekijöistä työskentelee osa-aikaisesti noin 20 tuntia viikossa. Osa-aikaisuuteen ei ole syynä jaksamisen

haasteet, vaan työkyvyttömyyseläkkeen ansaintaraja ja siitä aiheutuva kannustinloukku. Suurin osa kehitysvammaisista henkilöistä on työkyvyttömyyseläkkeellä, jolloin heidän tulonsa vaikuttavat tietyn tulorajan jälkeen heidän eläkkeeseensä. Kehitysvammaisten henkilöiden työtehtäviä ovat yleensä avustavat tehtävät keittiö-, kahvila- ja ravintolaympäristössä, siivoustyöt sekä kaupan alan erilaiset työtehtävät. (Kehitysvammaliitto 2016.)

Työtehtävien räätälöinti ja mukauttaminen helpottaa tutkitusti kehitysvammaisten työllistymistä ja työssä jatkamista, mutta siitä hyötyvät myös muut työntekijät. Yrityksissä, jotka ovat työllistäneet kehitysvammaisia työntekijöitä, on jo yleensä valmiit käytännöt, joissa on huomioitu muidenkin työntekijöiden tarpeet. Käytäntöjen toteutus on tehty yhdessä työterveyshuollon kanssa. Onnistuneina mukautusratkaisuuksina on käytetty mm. osa-aikatyötä, osatyökyvyttömyyseläkettä, liikkumisen, näkemisen, kuulemisen, kommunikoinnin ja oppimisen apuvälineitä sekä muita mukautustoimenpiteitä muun muassa liittyen työn sisältöön, työvälineisiin, työn organisointiin ja työpisteeseen. (Kehitysvammaliitto 2016.)

Esimiestyön merkitys on huomattava myös työtehtävien räätälöinnin suunnittelussa. Tähän avuksi on suunniteltu Ratko-työkalut-menetelmä, joka on työkalu organisaation monimuotoisuuden johtamiseen ja kehittämiseen. Menetelmä kattaa rekrytointiin, perehdytystapoihin, kehittämiseen ja työn suoritusarvioinnin tapoihin liittyvät toiminnot. Menetelmän avulla tarkastellaan työnjakoa organisaatiossa. Kuviossa 6 on kuvattu Ratko-menetelmän vaiheet. Työn pilkkomisvaiheessa henkilöiden perustyötehtävät puretaan osiin esimerkiksi mindmap-menetelmällä ja tällöin saadaan selville kuvaus tehtäväkokonaisuuksista ja niihin kuuluvista tehtävistä. Tämän jälkeen päästään erittelyvaiheeseen, jossa tarkastellaan esimerkiksi ammattitaidon, kokemuksen ja koulutuksen välttämättömyyttä eri tehtävissä. Tämän vaiheen jälkeen nähdään, mitä tehtäviä olisi mahdollista siirtää tai luovuttaa jollekin toiselle työntekijälle. Näistä eri palasista koostuu uusi työtehtävä, joka tehostaa koko työyhteisön toimintaa. Tähän uuteen työtehtävään voidaan rekrytoida esimerkiksi kehitysvammainen työntekijä. (Vammas 2017.)



Kuvio 6. Ratko-menetelmän vaiheet työnkuvan määrittelyssä (Vamlas 2017).

Vammaiset nuoret ja työntekijäkansalaisuus -tutkimuksen vuodelta 2014 mukaan monimuotoisen työelämän johtaminen vaatii panostusta ja ennakkoluulottomuutta. Tutkimuksessa haastatellut työnantajat korostivat, että organisaatioissa tulee pitää työllistymiskysymystä esillä ja olla avoin osakokonaisuuksista rakennetuille työnkuville. Toisaalta osa tutkimuksen työnantajista piti työn räätälöintiä jo arkipäivän tekemisenä ja mallinnettuna toimintana isojen organisaatioiden eri yksiköissä. (Ekholm & Teittinen 2014.)

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa haluaa edistää monimuotoisuutta työyhteisöissä ja työntekijöiden voidaan ajatella olevan ns. läpileikkaus osuuskaupan asiakasomistajista. Kehitysvammaiset työntekijät halutaan nähdä potentiaalisina työntekijöinä osuuskaupan eri tehtävissä ja heitä onkin palkattu myös työsuhteisiin. (Mononen 2018.)

2.4 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtaminen koostuu tavoitteista, ryhmästä, kommunikaatiosta ja vaikutamisesta. Ihmisiä johdetaan sekä yksilö- että ryhmätasolla. Esimiehen tulee saada työntekijänsä onnistumaan työssään. Onnistumista edeltää selkeät tavoitteet, riittävä osaaminen ja muut työssä tarvittavat resurssit, palaute ja palkitseminen ja tarvittava tuki. Työympäristön näkökulmasta onnistumisen edellytykset ovat hyvässä ilmapiirissä ja sujuvassa yhteistyössä. Esimiehen tulee pyrkiä innostamaan ja auttamaan työntekijöitä huippusuorituksiin. (Viitala & Jylhä 2019, 19.)

Järvinen (2012, 139) tunnistaa esimiestyön olevan hyvin vahvasti inhimilliseen vuorovaikutuksen nojaava ammatti. Esimies, joka haluaa kehittyä johtamistehtävässään, on kaikki mahdollisuudet tulla arvostetuksi ja jopa karismaattiseksi johtajaksi. Esimiestyötä kuvaa hyvin se, ettei siinä ei voi koskaan olla valmis tai täydellinen. (Järvinen 2012, 139.)

Kehitysvammaisten henkilöiden kanssa toimimiseen antaa Vamlasin Ruohonen (2019) hyviä käytännön ohjenuoria. Hänen mukaansa on tärkeää

- kuunnella, kuulla, lukea ja oppia, mitä vammaiset ihmiset kertovat itselleen ja elämästään. Näin lisää omaa tietoisuuttaan merkittävästi.
- työskennellä yhdenvertaisuuden edistämiseksi omassa arjessa, omien mahdollisuuksien mukaan. Esimiehen ominaisuudessa tarjoaa vammaiselle henkilölle harjoittelu- ja tai työpaikan ja kannustaa kohti asenne- muutosta omalla esimerkillään.
- tunnistaa ja olla tietoinen kielestä, jota käyttää ja kunnioittaa ihmisten toiveita siitä, miten heidän vammaisuudestaan tulisi puhua.
- ettei oletta. Vammaisuus on vain yksi ominaisuus muiden joukossa. Olen- naista on aito kuunteleminen ja oppiminen.
- nähdä vamman yli, ohi ja läpi: sillä ei monissa tilanteissa ole merkitystä.
- osata myöntää rohkeasti tietämättömyytensä ja osaamattomuutensa, kysyä ja kuunnella.

Näitä ohjeita voi soveltaa hyvin myös esimiestyöskentelyyn. Nämä ohjeet kannustavat esimiestä myös oman itsensä johtamiseen, kuten Ajanko (2016, 21) mainitsi vaatimuksena moninaisuuden johtamisen onnistumisessa.

Esimiehen on tärkeä tunnistaa oma tehtävänsä ja roolinsa työyhteisössä ja jakaa aikansa esimiestyöhön ja muuhun toimintaan. Esimiehenä onnistumisen edellytyksenä on, että johtaja ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaansa työyhteisön parhaaksi. Esimiehen tulee myös osata kuunnella ja hyödyntää henkilöstön osaamista ja mielipiteitä, mutta tarvittaessa tehdä myös selkeät päätökset ja ratkaisut. (Järvinen 2012, 13.)

Niin yhteisöillä kuin yksilöillä on uskomuksia, näkemyksiä ja asenteita todellisuudesta. Uskomukset eivät ole tosia tai epätosia, mutta todellisuutta yksilölle tai yhteisölle heidän luomien tulkintojen ja merkitysten kautta vaikuttaen kaikkeen tekemiseemme myös työssä. Johtaminen perustuu aina uskomuksiin. Ne kertovat, mitä pidetään kullakin hetkellä totuutena, mihin uskotaan johtamisessa ja mitkä asiat voidaan sivuuttaa ilman rangaistusta. Johtamisuskomukset ovat eräänlaisia suodattamia, joiden avulla havainnoimme, tulkitsemme, arvotamme ja toimimme johtamistyössä. Johtaminen on yhteisten uskomusten luomista. Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä onkin, koska uskomukset vaikuttavat kaikkeen toimintaamme, haastaa paitsi omiaan myös niitä organisaatiokulttuuriin kuuluvia uskomuksia, joita organisaatiossa on ja jotka vaikuttavat osaamisen ohella suoritusten rajoihin ja mahdollisuuksiin. (Åhman 2004, 28-29.) Kehitysvammaisten työntekijöiden kohdalla olisi erityisen tärkeää osata suhtautua avoimin mielin, ilman, että omat uskomukset ja asenteet antaisivat vaikuttaa liikaa.

Perinteisen älykkyyden arvostaminen työelämässä on ollut pitkään keskeistä. Nyt puhutaan myös tunneälystä ja tunnetaidoista. Tämä tarkoittaa muun muassa kykyä havainnoida ja tulkita tunteita ja tarpeita. Tunneäly on tarpeellinen, jotta voidaan luoda ja ylläpitää ihmissuhteita ja toimia niissä tyydyttävällä tavalla. Esimies tarvitsee vahvan suhteen itseensä ja kyvyn nähdä omat tunteensa voimavarana ja tietona. Tunneälykäs esimies saa helposti aikaan hyvää vuorovaikutusta ja luottamuksellisia suhteita. Ehdottoman tärkeää johtajan on myös tiedostaa, miten vahvasti tunteet vaikuttavat ihmisiin. (Ajanko 2016, 191-192.) Kehitysvammaisten henkilöiden kohdalla tunnereaktiot tulevat hyvin vahvasti ja aitoina, joten esimiehen tunnetaidot tulisi olla harjaantuneet.

Pirnes (2003, 14) kuvailee johtamisen olevan käyttäytymistä. Jotta päästään tulokselliseen johtamiseen, tulee käyttäytymisen olla tarkoituksenmukaista sekä kuhunkin tilanteeseen ja yhteyteen sopivaa. Esimies vaikuttaa työntekijöihinsä käyttäytymisellään. Tulokselliseen vaikuttamiseen päästään, kun esimies tuntee omaa käyttäytymistään, sen vaikutuksia toisiin ja sen seurauksia. Myös Pirnes painottaa itsetuntemuksen laajuutta ja tarkkuutta. Esimies tarvitsee tästä syystä palautetta toiminnastaan. (Pirnes 2003, 14.)

Esimiehen käyttäytymistä säätelevät hyvin monet persoonaan sidotut tekijät. Käyttäytymiseen vaikuttaa eniten tarpeet, motiivit ja motivaatio. Niistä muodostuu käyttäytymisen energiavarasto. Käyttäytymisen osalta tärkeimmät tekijät ovat älykkyys, luovuus ja persoonalliset ominaisuudet. Sosiaalista käyttäytymistä kuvaa puolestaan parhaiten arvot, asenteet, normit ja roolit. (Pirnes 2003, 61.)

Työntekijä tarvitsee työssään toisten tukea sekä arvostavaa, ymmärtävää ja hyväksyvää suhtautumista, hän on siis sosiaalisesti riippuvainen työyhteisöstä ja sen jäsenistä. Kokemuksistaan työyhteisön jäsenenä on myös hänen itsetuntoonsa suuri vaikutus. Työssä onnistuminen on kaikille työntekijöille tärkeää. Jokainen työyhteisön jäsen tarvitsee palautetta toiminnastaan myös itsetunnon kehittymisen ja oppimisen näkökulmasta. Palautteen antaminen onkin yksi esimiestyön keskeisimmistä tehtävistä. (Järvinen 2014, 33-34; Juuti & Vuorela 2015, 52.)

Suorituksen johtamisella on kaksi ydintehtävää: mitä tavoittelemme ja millä keinoilla sekä jatkuvalla palautteenantamisella vaikuttaminen halutun tekemisen tason saavuttamiseen. Esimies johtaa suoritusta. Hänen on onnistuttava viestimään ja ylläpitämään halutut tavoitteet ja mahdollistettava suoritusodotusten toteutuminen. Palautteenantamisella puolestaan esimies kasvattaa johdettavaa ymmärtämään koko ajan paremmin tavoitetason suoritukselle. Onnistuakseen suorituksen johtamisessa esimiehellä ja alaisella tulee olla avoin ja luottamuksellinen suhde ja vuorovaikutus. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 20-22.)

Palautetta voi antaa erilaisilla malleilla. Kuuselan (2013, 89) palautekeskustelumallissa (kuvio 7) keskitytään joko vahvistamaan muutosta tai ohjaamaan oivaltamaan muutoksen tarve. Ohjaamalla keskustelua tietoisesti esimies saavuttaa paremmin tavoitteen. Esimies tukee toisen omaa innostusta vahvistamalla ja sparraamalla muutosta. Tai esimies ohjaa toista näkemään tarpeellisen muutoksen kohteet ja keinot. Palautekeskustelu auttaa työntekijää onnistumaan paremmin työssään. Palautteen on oltava täsmällistä ja ymmärrettävää ja esimiehen tulee varautua voimakkaisiin tunnereaktioihin. (Kuusela 2013, 88-89.) Kehitys-

vammaisten henkilöiden kohdalla on usein kyse kielellisistä ja puheen tuottamisen haasteista, joten esimiehen on tärkeää varmistaa kehitysvammaisen henkilön ymmärrys. Toisaalta heiltä tuleva palaute on yleensä myös välitöntä.

Vahvista muutosta	Ohjaa oivaltamaan muutoksen tarve
Pyydä kertomaan mitä käytännön muutoksia on jo tapahtunut (tilanne nyt)	Kerro aluksi miksi halusit käydä keskustelun (havainnot) ja miksi asia on sinulle tärkeä (merkitys)
Pohtikaa yhdessä miten muutosta voisi vielä vahvistaa (uusi tavoite)	Kuvaa millaista toimintaa jatkossa toivot (odotukset)
Miettikää yhdessä keinoja tavoitteen toteuttamiseksi (keinot)	Pyydä kertomaan oma käsitys tilanteesta (oma näkemys)
Sopikaa miten voit olla avuksi tavoitteen toteuttamisessa (tuki)	Sopikaa yhdessä tavoitteesta, keinoista ja tuesta (tavoite ja tuki)

Kuvio 7. Vuorovaikutuksellinen palautekeskustelumalli (Kuusela 2013).

Hyvät ja taitavat esimiehet luovat omaan työyhteisöönsä kehittyneen ja oppivan johtamiskulttuurin. He onnistuvat luomaan ihmisiin omanarvontuntoa ja tyytyväisyyttä. Taitava esimies onnistuu luomaan innoittavan ja hyvän ilmapiirin työskennellä. Hyvät esimiehet ovat tuloksellisia johtajia, jotka saavat aikaan hyviä tuloksia työyhteisönsä kanssa. Hyväksi esimieheksi kehitytään. Itsetuntemus nousee jälleen avainasiaksi kehittymisen polulla. Kehittyvä esimies uskalttaa ottaa myös riskejä kehittyäkseen paremmaksi esimieheksi. Hän on avoin uudelle ja vie uudet asiat käytäntöön sekä oppii kokemuksista. Myös rooli alaisten kehittäjänä on selkeä kehittyvälle esimiehelle. Hän on valmentava esimies, joka saa aikaan kehittymistä ja kasvua itsensä lisäksi myös organisaatiossaan ja johtamisessaan ihmisissä. (Pirnes 2003, 220.)

Työntekijät kaipaavat ammattitaitoista ja keskustelevaa johtamista; valmentavaa johtamista, jossa esimies huolehtii alaisten toiminnan edellytyksistä. Esimiehen on onnistuttava johtamaan omalla esimerkillään ja motivoimaan työntekijänsä hyviin suorituksiin ollakseen myös alaistensa silmissä uskottava esimies. (Järvinen 2014, 68.)

Kuusela (2013) analysoi esimiehen ihmisten johtamisen taitoja arvostavan johtamisen käsitteen kautta. Arvostava johtaminen (kuvio 8) on käytännön tekoja, jotka

auttavat työyhteisöä toimimaan yhdessä, tukevat hallinnan tunnetta ja vaikuttamismahdollisuuksia, huomioivat tekemiset ja onnistumiset sekä antavat riittävästi aikaa keskusteluille. Arvostavan johtamisen avulla pystyy näkemään itsensä toisen silmin, vahvuuksien kautta. Työntekijä nähdään kokonaisuutena, vahvuuksiin ja kehittymistarpeineen. (Kuusela 2013,80.)



Kuvio 7. Arvostavan johtamisen elementit (Kuusela 2013).

Kuviossa ajankäyttö on merkki arvostuksesta: esimiehen tulee punnita, kuinka paljon hänen on hyvä antaa aikaa alaisilleen, jotta työntekijät olisivat parhaimmillaan. Vaikutusmahdollisuudet ja hallinnan tunne omassa työssä vahvistuvat, kun esimies osaa tukea näitä johtamisellaan. Kokemus yhteisöllisyydestä tukee työntekijän onnistumista ja luo jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta. (Kuusela 2013, 80-84.)

Esimiehen omaa vuorovaikutustaan miettiessä kannattaa pohtia, kuinka kohdata kehitysvammainen työntekijä. Tärkein huomio on, että kohtelee kehitysvammaista henkilöä kuten ketä tahansa muutakin työntekijää, yksilöllisesti. Kohdattaessa tulee kohdata ihminen, ei vammaa. Kohtaamisen onnistumiseksi kannattaa luoda läsnä oleva, välitön, lämmin ja ystävällinen ilmapiiri. On käytettävä selko-kieltä ja annettava kehitysvammaiselle työntekijälle tarvittava aika. Erittäin tärkeää on myös kohdistaa puhe kehitysvammaiselle työntekijälle, vaikka hänellä olisi ohjaaja mukana. (Vernerinet 2020)

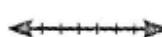
Kuten jo aiemmin mainittu, Ajanko (2016, 21) totesi esimiehen itsetuntemuksen olevan edellytys moninaisuuden johtamisen onnistumisessa. Oman esimiestyön tarkasteluun suorituksen johtamisen osalta Järvinen ym. (2014, 54-55.) on luonut kuviossa 9 esitetyn työkalun. Työkalun avulla voi tehdä karkean arvion, onko johtaminen liian yksipuolista ja mitä vastavoimaa lisäämällä on mahdollisuus saada uutta tehoa esimiestyöhön.

Vastavoimat suorituksen johtamisessa – mitä vastavoimaa tarvitsen nyt enemmän?

• Arvioi, miten sijoitut janalla kunkin vastavoiman kohdalla

Ohjaus ja tuki nykyhetkessä

- Elän vahvasti nykyhetkessä ja varmistan asioiden toimivuuden tässä ja nyt.
- Käytän aikaa johdettavien ohjaukseen ja tukemiseen. Osaaminen kasvaa nopeiten henkilökohtaisen ohjauksen avulla ja työssä oppimalla.
- Uskon, että ketterä johtaminen on ratkaisu hyviin tuloksiin.

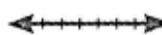


Pitkän aikavälin kehittäminen

- Keskityn mielelläni pitkän aikavälin suunnitteluun.
- Vahvistan johdettavien osaamista systemaattisesti ja sitoutan heitä organisaatioon palkan ja etujen avulla.
- Uskon, että johdonmukainen pitkäjänteinen johtaminen tuo menestyksen.

Välittäminen

- Ihmiset saavat aikaan tuloksen.
- Uskon, että kannustamalla ja rohkaisemalla ihmiset pääsevät parhaimpaansa.
- Luotan johdettaviin ja uskon heidän kykyihinsä. Odotan, että he yllättävät minut myönteisesti tiukassa paikassa – näin on käynyt ennenkin.

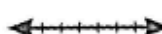


Vaativuus

- Arvostan tuloksia – ihmiset ovat vaihdettavissa.
- Johdettavien on kestävä esimiehen ko-vaakin puhetta, sillä työt on tehtävä, kuten on sovittu.
- Odotan, että tehtävä hoidetaan ajallaan ja että asiat hoidetaan loppuun asti parhaalla mahdollisella tavalla. En halua kuulla tekosyitä ja selityksiä, vaan nähdä erinomaisia suorituksia.

Yhteys

- Tunnen yleensä pelkoa, kun ahdistun johtamistilanteessa.
- Tiukassa paikassa tunnen tarvetta olla kaveri johdettavien kanssa.
- Minua pidetään ihmisläheisenä esimiehenä.



Erillisyyks

- Tunnen yleensä vihaa, kun ahdistun johtamistilanteessa.
- Tiukassa paikassa haluan vetäytyä mahdollisimman kauas johdettavista.
- Minua pidetään asiakeskeisenä esimiehenä.

Kuvio 9. Suorituksen johtamisen vastavoimat (Järvinen ym. 2014).

Hyvä työilmapiiri on avainasia työssä onnistumisessa ja viihtymisessä. Tutkimusten mukaan hyvän työilmapiirin tunnistaa ihmisten välisestä luottamuksesta, avoimuudesta sekä avuliaisuudesta. (Juuti & Vuorela 2015, 52.)

3 Arvot ja vastuullisuus johtamisessa

Arvot kuvaavat yrityksissä periaatteita, joilla työtä tehdään yhdessä niin asiakkaiden, sidosryhmien kuin ympäristön kanssa. Arvot voivat esimerkiksi kuvata yhteiskunnallisen vastuun näkökulmaa, tasavertaisuuden periaatteita tai vaikkapa ekologista näkökulmaa. Kuitenkin arvot yleensä kiteyttävät sen, kuinka haluamme meitä ihmisinä kohdeltavan liiketoiminnan kilpailun ja arjen keskellä. Kun organisaation arvot kuvaavat olemassa olevia tärkeitä asioita, niiden selitys avautuu visiosta, strategiasta ja tavoitteista. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen, 2003 92; 169.)

Yritykset voivat sortua asettamaan tavoitteellisia arvoja, siis arvoja, joita organisaatiossa pitäisi olla. Tämänkaltaisen arvojohtaminen ei toimi, koska nuo arvot eivät ole jalkautettu organisaation arjen toimintatapoihin. (Kauppinen 2002, 96.) Arvot määrittelevät sen, miten päätämme toimia eri tilanteissa. Toimivassa arvojohtamisessa arvot toimivat ohjenuorana kaikissa organisaation eri valintatilanteissa. Arvot tulee olla arjen toiminta- ja käyttäytymismalleja ohjaavia. Arvoista löytyy myös menettelyohje, jos sitä ei ole muuten saatavilla. (Hiltunen 2011, 256-257; Wendelin 2013, 184.)

Arvot ohjaavat toimintaa ja käytännössä arvot näkyvät erityisesti siinä, missä vastuun rajat kulkevat (Jabe 2017, 252). Yrityksen arvot eivät ole välttämättä samat kuin yksilön arvot, joten viestintään arvoista on kiinnitettävä erityistä huomiota. Yksilön jokainen valinta perustuu johonkin arvoon, joten työyhteisössä on käytävä arvokeskustelua yhteneväisyyden saavuttamiseksi. (Wendelin 2013, 185-186.)

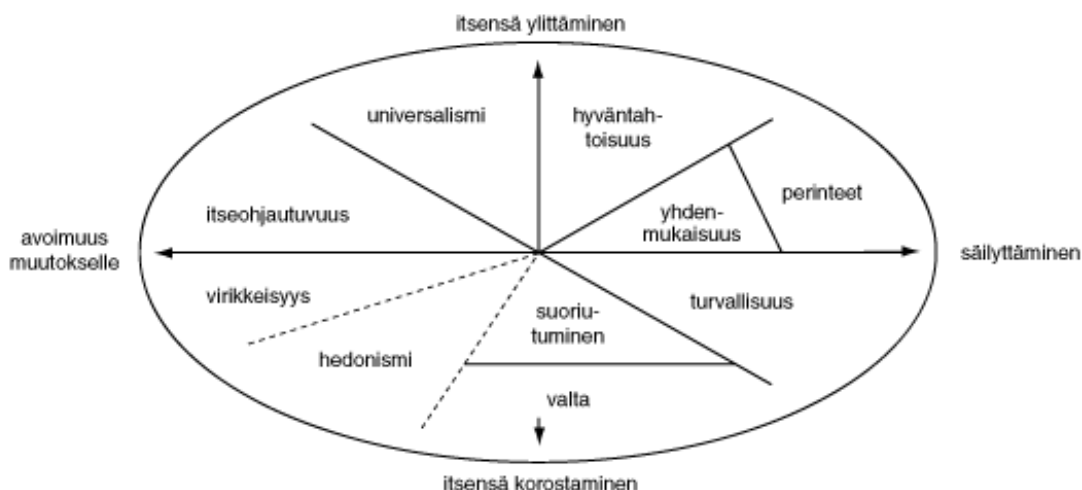
Schwartzin arvoteoria (1992) on yksi tutkimuspiireissä arvostetuimmista arvotutkimuksista. Tutkimuksen teoria perustuu arvojen yleismaailmalliseen rakentamiseen ja sisältöön. Teoria perustuu arvojen määrittelyyn yleisluontoisiksi tavoiteltaviksi asiakokonaisuuksiksi, jotka ihminen asettaa henkilökohtaiseen tärkeysjärjestykseen ja jotka toimivat hänen valintojensa vaikuttimina. Arvot-

rian tärkeimmät piirteet ovat arvojen merkityksen sekä niiden keskinäisten suhteiden huomiointi. Kun ihminen miettii omia arvojaan, miettii hän mikä on hänelle itselleen tärkeää. (Schwartz 2012, 2-4; Puohiniemi 1993, 14; 17.)

Schwartzin teoriassa arvot jaetaan kymmeneen eri arvotyyppiin, joissa ei ole kulttuurieroja. Nämä ovat:

- itseohjautuvuus
- virikkeisyys/vaihtelunhalu
- hedonismi
- suoriutuminen
- valta
- turvallisuus
- yhdenmukaisuus
- perinteet
- hyväntahtoisuus
- universalismi.

Näiden arvotyyppien perusteella Schwartz kehitti ns. arvokehän (kuvio 10). Arvokehällä huomio kohdistetaan arvojen välisiin ristiriitaisuuksiin tai toisaalta samankaltaisuuksiin, josta saadaan määritettyä arvojen väliset keskinäiset suhteet. Arvokehällä yhteensopivat ja toisiaan täydentävät arvotyyppit ovat vierekkäin, arvokehällä vastakkaiset ovat keskenään vastakohtia ja kohtisuoraan toisiaan vastaan olevat ovat toisistaan riippumattomia. (Schwartz 2012, 5-9; Puohiniemi 1993, 16.)



Kuvio 10. Schwartzin arvokehä (Suomentanut Puohiniemi 1993).

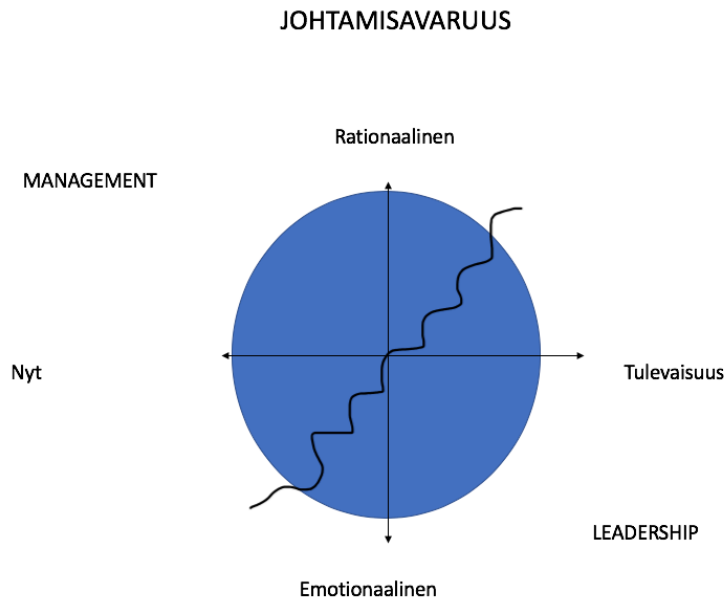
Schwartzin arvoteoria avaa, kuinka arvot vaikuttavat asenteisiin, uskomuksiin, luonteenpiirteisiin ja normeihin. Schwartzin mukaan ihmisten asenteet pohjautuvat arvoihin, joiden myötä asennoidutaan esimerkiksi ihmisiin, käytökseen, tapahtumiin jne. Asenteet muodostuvat joko positiivisiksi tai negatiivisiksi. Uskomukset puolestaan määrittävät ihmisille, kuinka totena he pitävät jotakin asiaa. Normit ovat puolestaan Schwartzin mukaan määrityksiä, kuinka pitäisi toimia esimerkiksi tietyssä ryhmässä. Arvot määrittävät, mitkä normit hyväksytään omaan toimintaan. Luonteenpiirteiden osalta Schwartzin mukaan on kyse taipumuksista, jotka kuvaavat ihmistä ja toimintaa tietyissä tilanteissa. Arvot ovat tärkeitä motivaattoreita ihmisten elämässä. (Schwartz 2012, 16-17.)

3.1 Arvojohtaminen

Wendelin (2013, 184) toteaa kaiken johtamisen olevan arvojohtamista, koska arvot määrittelevät toimintatavat eri tilanteissa. Näissä valintatilanteissa päätökset liittyvät arvoihin, koska kukaan ei toimi ilman arvoja. Kauppinen (2002, 56-57) mukaan arvojohtamisen kokonaisuus muodostuu visio-, strategia-, operatiivisen ja yksilötason kokonaisuudesta. Arvojohtamisen visiotasolla kyse on arvojen valinnasta ja niiden sisällön määrittelystä. Strategiatasolla kyse on organisaatiokulttuurin tavoitteellisesta arvojohtamisesta. Operatiivisella tasolla suunnitelmat tehdään todeksi. Yksilötasolla arvojohtamisen tehtävä on normittaa arvot yksilön käyttäytymismalleiksi organisaatiossa. (Kauppinen 2002, 56-57.)

Aaltonen ym. (2002, 185) määrittelevät puolestaan kaiken hyvän johtamisen arvojohtamiseksi, koska johtaminen on heidän mukaansa arvonmuodostusta. Johtajan tehtävä on johtamisen avulla synnyttää lisäarvoa sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. Toisaalta Aaltonen ym. tuovat esiin myös pelkistetyimmän kuvauksen arvojohtamisesta, jolloin arvojohtaminen on johtamistapa, jossa johtaja sitouttaa organisaationsa yhteisiin arvoihin vahvistamalla arvojen, vision ja strategian jalkauttamista joka hetkessä. Aaltonen ym. eivät myöskään unohda arvojohtamisessa johtajan henkisen kasvun merkitystä. Hyvä johtaja tuntee hyvin itsensä sekä omat arvonsa ja toimii itseohjautuvasti. (Aaltonen ym. 2002, 185-186.)

Johtajuuden eri ulottuvuuksia voidaan kuvata johtamisavaruutena (kuvio 11). Nelikentän osat ovat arvokenttiä: tehokkuusarvot sijaitsevat kuviossa ylhäällä vasemmalla, yhteiskunnalliset ja globaalit arvot ylhäällä oikealla, universaalit arvot ovat alhaalla oikealla ja yksilöiden arvot alhaalla vasemmalla. Esimiehen tulee osata toimia hetkessä, mutta myös nähdä pitemmälle tulevaisuuteen kuin tiimin muiden jäsenten. Esimiehen on kyettävä myös rationaaliseen, taloutta kunnioittavaan ajatteluun, mutta oltava myös tunneälykäs ihmisten johtaja. (Aaltonen ym. 2002, 187-188.)



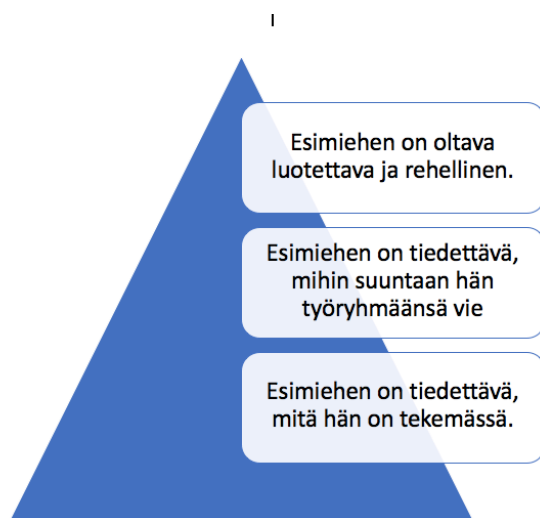
Kuvio 11. Johtamisavaruus arvokenttänä (Aaltonen 2002).

Arvojohtamisen merkitys esimiehelle ja organisaatiolle on tärkeä. PKO:n Varis (2019) toteaa osuvasti, että jos arvoista tinkii, sen tulee sattua, tämä myös osoittaa arvojen olevan oikeat organisaatiolle. ”Jos omat arvot eivät kohtaa yrityksen arvoja, älä mene töihin yritykseen” jatkaa Varis. Arvojohtaminen asettaa esimiestyölle vaatimuksia. Kauppisen (2002, 180-181.) mukaan esimiehen tulee osata johtaa ihmisiä tilannetajuisesti hyvillä vuorovaikutus- ja viestintätaidoilla. Hänen mukaansa keskeisiä arvojohtamisessa tarvittavia johtamistaitoja ovat:

- kyky ottaa vastaan johtamiseen ja omaan itseen kohdistuvaa kritiikkiä ja johtaa ryhmäkeskustelua asettumatta itse puolustuskannalle
- osata antaa kannustavasti korjaavakin palaute
- hallita eri persoonallisuudet ryhmässä
- osata arvojen luova tulkinta toiminnaksi tiimin roolin ja tehtävien kannalta
- tiimin voimaannuttaminen kohtaamaan ja käsittelemään myös ikäviä asioita sekä positiivisen jämäkyyden käyttö ryhmän itseluottamuksen lisäämiseksi
- ei-manipuloivien kyselytekniikoiden käyttö keskustelun yhteydessä
- avoimuus luottamuksen rakentamiseksi ja nostamiseksi ryhmässä
- tehokkaan ongelmaratkaisu- ja päätöksentekokyvyn kehittämisen tiimiympäristössä.

Esimiehen rooli ylipäättään arvojen jalkauttamisessa on ensisijaisen tärkeä. Siihen tarvitaan johtamis- ja esimiestoiminnan kehittämistä. Tehdyt kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet, että arvojen toteutuminen on kiinni organisaation johtamiskulttuurista: ne joko toteutuvat tai ovat toteutumatta. Arvojen toteutuminen arkijohtamisessa riippuu siitä, kuinka arvot näkyvät johtamistavassa, johtamiskäytännöissä ja -käyttäytymisessä. Johtajien ja esimiesten esimerkki ratkaisee. Heidän roolinsa on tärkeä sekä esimerkin antajana että puheiden tasolla tapahtuvana asenteiden muokkaajana. Tällaista arvojohtamista esimiestasolla tulee myös mitata, esimerkiksi Marshall Goldsmithin kehittämällä 360-asteen johtamispalautteella. (Aaltonen ym. 2003, 149; Kauppinen 2002, 41.)

Onnistuakseen esimiehenä johtamaan kehitysvammaisia, yhdistyy samat asiat arvojohtamisessa kuin muidenkin työntekijöiden kohdalla. Kuviossa 12 on esitetty Kauppinen (2002, 38-39) kokoamat, eri tutkimusten perusteella tehdyt löydökset, jotka yhdistetään hyvään esimieheen, jota työryhmä haluaa seurata.



Kuvio 12. Uskottavan esimiehen piirteitä (Kauppinen 2002).

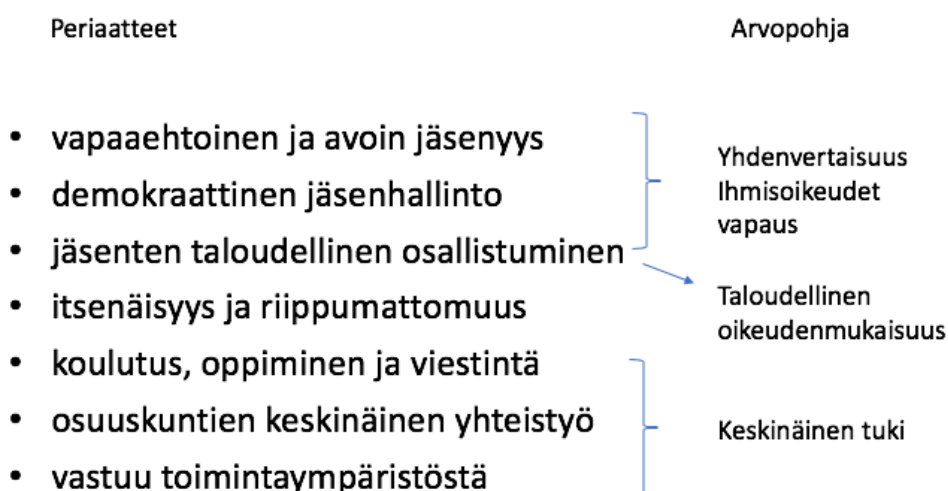
3.2 Osuustoiminnallisuus arvopohjana

Osuustoiminnan perusteena on arvolähtöinen taloudellinen toiminta. Toiminta perustuu arvojen ja periaatteiden pohjalta syntyneeseen identiteettiin, joka ohjaa

johtamista. Yhteiskuntavastuu on sisäänrakennettuna yritysmuotoon taloudellisten tavoitteiden ohella. Osuustoiminta pyrkii edistämään ihmisten hyvinvointia, yhteiskunnallista kehitystä sekä luomaan yhteistä hyvää toimimalla yhteiskuntavastuullisesti. (Troberg 2014, 27.)

Osuustoiminnalliset yritykset allekirjoittavat samat kansainväliset arvot. Näitä ovat omatoimisuus, omavastuisuus, demokratia, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja solidaarisuus. Osuustoiminta uskoo rehellisyyteen, avoimuuteen, yhteiskunnalliseen vastuuseen sekä muista ihmisistä välittämiseen. (Henttinen 2019, 48; Varis 2019; Pellervo 2019.)

Osuustoiminnan periaatteet ovat johdettu osuustoiminnan arvopohjasta ja toimivat käytännön toiminnan ohjenuorina. Nämä periaatteet ovat kuvattu kuviossa 13.



Kuvio 13. Osuustoiminnan periaatteet ja arvopohja (mukaillen Troberg 2014).

SOK-yhtymän eettiset periaatteet ovat ohjenuorana myös PKO:n toiminnalle. Eettisissä periaatteissa on arvostuksen ja kunnioituksen osalta määritetty seuraavaa:

Toimimme tasa-arvoisesti. Käyttäydymme asiallisesti ja reilusti toisiimme kohtaan emmekä syrji ketään. Arvostamme toistemme työtä. Kunnioitamme toistemme yksilöllisyyttä ja työyhteisöjemme monimuotoisuutta. (SOK 2020)

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan arvot ovat kilpailukyky ja yhteistä hyvää. (PKO 2019). PKO:n talousjohtaja Antti Variksen mukaan PKO:n arvot ovat osoitus yrityksen kaksoisluonteesta: PKO on sekä liikeyritys että jäsenyhteisö. Kilpailukyky on yrityksen liiketoimintarooli ja se pitää sisällään kaiken uudistumisen, jatkuvan parantamisen, tuloksellisuuden ja oikein tekemisen. Kaikki tiivistyy kilpailukykyyn. Yhteistä hyvää on puolestaan jäsenyhteisön tahtotila ja elinvoimaisuuden edellytys. Tähän yhteiseen hyvään kiteytyy maakunnan ihmisten puolesta puhuminen, asioiden edistäminen ja alueellisen vetovoimaisuuden edistäminen, osallistaminen, kuunteleminen ja jäsenistön valistaminen. (Varis 2019.)

Variksen (2019) mukaan kehitysvammaisten henkilöiden työllistäminen on hyvä esimerkki siitä, kuinka osuustoiminnallisuus toteutuu Pohjois-Karjalan Osuuskau-passa. Osuustoiminnan vahva arvopohja on juurtunut sadan vuoden aikana tekemisen perustaksi ja osuustoiminnan eettiset arvot tukevat kaikkea tekemistä. Osuustoiminnan seitsemän periaatetta toimivat ohjenuorana osuuskunnille, joilla osuustoiminnan ihmiset kehittävät organisaatioitaan. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan ei tarvitse tehdä erikseen vastuullisuustekoja, koska lähtökohtaisesti PKO toimii vastuullisesti. Osuustoiminnallinen vastuullisuus on esimerkiksi juuri-kin kehitysvammaisten henkilöiden työllistämistä; saadaan heidät toimimaan aktiivisesti muiden ihmisten kanssa elinvoimaisesti. (Varis 2019.)

Kehitysvammaisia työntekijöitä PKO:lla on työsuhteessa noin 10 henkilöä. Tämän lisäksi erilaisissa työkokeiluissa ja harjoitteluissa on vuoden aikana useita kymmeniä henkilöitä. Työn räätälöinti on PKO:ssa perusarkea, jota käytetään tilannekohtaisesti aina tarpeen mukaan kaikkien työntekijöiden kohdalla. (Mononen 2019.)

PKO palkittiin vuonna 2016 Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiön Vamlasin Vastuullinen kesäduuni -kampanjan erikoispalkinnolla esimerkillisestä ja vastuullisesta vammaisten ja osatyökykyisten nuorten työllistämisestä. Kampanjan tavoitteena oli luoda monimuotoista työkulutturia muokkaamalla yritysten asenteita palkata myös erityistä tukea vaativia ja kehitysvammaisia työntekijöitä. (OT-Lehti 2018.)

PKO:n henkilöstöjohtaja Mika-Jussi Monosen mukaan kehitysvammaisia työntekijöitä ei palkata statuksen tai hyväntekeväisyyden takia, vaan että velvollisuus ja tahto on räätälöidä työtehtävät niin, että niitä pystyy tekemään myös erityistä tukea vaativat ja kehitysvammaiset työntekijät työyhteisöä hyödyttävästi. Monosen mukaan muilta työntekijöiltä tullut palaute on ollut positiivista ja kehitysvammaisten työntekijöiden on todettu piristävän työilmapiiriä. (OT-Lehti 2018.)

3.3 Yhdenvertaisuus

Yhdenvertaisuus työelämässä on säännelty laissa ja lainsäädännössä viitataan useampaan eri lakiin (Leppänen 2015, 1). Perustuslaissa säädetään yhdenvertaisuudesta, johon sisältyy yhdenvertaisuus lain edessä sekä kielto ilman hyväksyttävää perustetta asettaa ketään eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.) Keskeisiä tarkasteltavia säännöksiä työelämässä yhdenvertaisuuden edistämiseksi ovat yhdenvertaisuuslain 7 § työnantajan velvollisuudesta edistää yhdenvertaisuutta, 9 § positiivisesta erityiskohtelusta ja 15 § kohtuullisista mukautuksista vammaisille ihmisille yhdenvertaisuuden toteuttamiseksi (Leppänen 2015, 8).

Yhdenvertaisuuslain mukaan kaikkien työnantajien velvollisuus on edistää yhdenvertaisuutta ja kehittää syrjimättömiä työoloja ja toimintatapoja. Yhdenvertaisuuden edistämällä tarkoitetaan aktiivisia toimenpiteitä syrjinnän ennaltaehkäisemiseksi ja syrjinnän vaarassa olevien tai yhdenvertaisuuden toteutumisen kannalta heikommassa asemassa olevien tukemista tai aseman parantamista. (Työsuojeluhallinnon julkaisuja 2019.)

Yhdenvertaisuuden edistämistoimenpiteet ovat konkreettisia keinoja, jotka vaikuttavat työpaikan tosiasialliseen yhdenvertaisuuteen. Tämän turvaamiseksi voi tulla tarpeen toteuttaa positiivista erityiskohtelua. Tällaisia toimenpiteitä voi olla esimerkiksi rekrytointitoimenpiteet, joilla pyritään lisäämään aliedustettuun ryhmään kuuluvien, kuten vaikkapa kehitysvammaisten henkilöiden osuutta henkilöstössä. (Työsuojelu.fi. 2019.)

Työ- ja elinkeinotoimisto voi myöntää palkkatukea työnantajalle työttömän työnhakijan palkkauskustannuksiin. Hallituksen tavoitteena on nostaa esimerkiksi vaikeasti työllistyvien vammaisten henkilöiden palkkatuen enimmäismäärää. Työ- ja elinkeinotoimisto voi myöntää myös työolosuhteiden järjestelytukea työnantajalle. Palkkatukijärjestelmän kehittäminen vaatii työministeri (kesä-joulukuu 2019) Timo Harakan mukaan panostusta Suomessa. Palkkatuki mahdollistaa se, että kehitysvammaiset henkilöt pystyisivät osallistumaan entistä paremmin palkkatyöhön ja yhteiskuntaan. (Ulkoministeriö 2019; Ketju 2019.)

Kehitysvammaisten työntekijöiden osalta onnistumisen avaimena on työtehtävien ja -aikojen mukauttaminen. Myös pienillä työolojen muutoksilla voidaan edistää kehitysvammaisten edellytyksiä tehdä ansiotyötä. Työolojen mukauttamistoimenpiteet voivat kohdistua esimerkiksi:

- työaikaan
- työpaikan yhteisiin tiloihin
- teknologiaan ja työvälineisiin
- työn sisältöön ja työn organisointiin. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Kohtuullisilla mukautuksilla työympäristössä ja -tavoissa kehitysvammaisen henkilö pystyy työskentelemään todellisen työkykynsä mukaan. Kohtuulliset mukautukset voivat näin olla esimerkiksi:

- joustavat työajat
- ylimääräiset lepotauot
- esteettömyyden parantaminen
- työtä helpottavien työvälineiden ja tarpeellisten apuvälineiden hankkiminen. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

PKO:ssa kehitysvammaiset työntekijät eivät ole työsuojelun osalta erityisasemassa, vaan kaikki kehitystyö tehdään koko henkilöstöä ajatellen. Esteettömyys, ergonomia ja apuvälineet kehittyvät eteenpäin koko ajan. SOK:n henkilöstöhallinto on käynnistänyt kolmivuotisen S-Ergo-hankkeen, joka tähtää kokonaisvaltaisen ergonomian parantamiseen aina toimipaikkasuunnittelusta, apuvälineiden

kautta työnantajamielikuvan parantamiseen. Tämän hankkeen kehittämistoimenpiteistä hyötyvät myös kehitysvammaiset työntekijät. (Jurvanen 2020.)

Tutkimusten mukaan kehitysvammaisten henkilöiden kokema syrjintä työmarkkinoilla on yleistä. Suomen hallituksen YK:n vammaisten henkilöiden oikeuksien komitealle vammaisten henkilöiden oikeuksista tehdyn yleissopimuksen ja sen valinnaisen pöytäkirjan täytäntöönpanoraportista (elokuu 2019) käy ilmi, että esimerkiksi yhdenvertaisuusvaltuutettu käsitteli vuonna 2017 172 syrjintäyhteydenottoa työelämässä, joista 14 koski vammaisuutta. Nämä tapaukset koskivat esimerkiksi työhönottoa, määräaikaisten työsopimuksen jatkamista, työntekijän tarvitsemaa apua työtehtävissä sekä kohtuullisia mukautuksia. (Ulkoministeriö 2019.)

Yhdenvertaisuusvaltuutettu toteutti vuonna 2016 selvityksen vammaisten henkilöiden syrjintäkokemuksista. Tutkimuksen mukaan 44,5% oli kokenut syrjintää työpaikalla vammaisuutensa vuoksi viimeisen viiden vuoden aikana. Työnhaussa syrjintää oli kokenut 67% vastaajista. (Ulkoministeriö 2019.)

Esimies on konkreettinen yhdenvertaisuuden edistäjä työpaikalla. Beatty ym. (2019) mukaan erilaisia ihmisiä tulisi johtaa edistämällä tasa-arvoista kohtelua tieteeseen perustuvien käytäntöjen, ja esimiehillä on tässä merkittävä rooli. He huomasivat kirjallisuuskatsauksessaan, että tutkimuksissa psyykkiset ongelmat tai mielenterveyssairaudet arvioitiin negatiivisemmin työntekijän valinnassa ja palkkauksessa kuin esimerkiksi fyysiset vaivat tai tiedolliset puutteet. (Beatty ym 2019, 58; 119-137.)

Snyder ym. (2010) toteaa, että esimiehen tuki ja hyvät suhteet vähentävät kehitysvammaisen työntekijän kokemaa syrjityksi tuleminen tunnetta työpaikalla. Jos kehitysvammainen työntekijä kokee, ettei hän kuulu joukkoon, on esimiehen tehtävänä selvittää, miksi näin on. Beatty ym. (2019) mukaan usein on ongelmallista työpaikoilla, että vamma nähdään henkilöä eniten määrittävänä tekijänä, jolloin esimies ei kiinnitä huomiota niinkään henkilön yksilöllisiin ominaisuuksiin, kuten identiteettiin ja luonteeseen. Kehitysvammaisten johtamisen tutkimustiedon

haasteena on tiedon kokoaminen, koska vammaisuutta on hyvin monenlaista erilaista tyyppiä, eikä tutkimustietoa voida yleistää kaikkiin tilanteisiin. Tutkimustiedon käsittelyssä tulee ottaa huomioon vamman vakavuus, laatu ja kroonisuus. (Beatty ym. 2019, 58; 119-137.)

3.4 Yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuu on aktiivista yrityskohtaista vastuullisuutta. Se voidaan ajatella jakautuvan taloudelliseen osaan (taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen), ympäristöosaan (ympäristön suojelu ja luonnonvarojen käyttö) sekä sosiaaliseen osaan (vastuullisuus toimittaessa henkilöstön ja sidosryhmien kanssa). (Aaltonen & Tuominen 2011, 5.)

Yhteiskuntavastuun johtaminen koostuu ihmisten näkemysten, motivaation, kykyjen ja osaamisen kehittämisestä niin, että he tietävät mitä yhteiskuntavastuu tarkoittaa juuri heidän työnsä kannalta. Tällöin heidän toimintansa on myös yrityksen arvojen ja periaatteiden mukaista. (Talvio & Välimaa 2004, 75-76.)

Asiakkaat arvostavat ja vaativat yhä enemmän yrityksiltä vastuullisia tekoja. Kehitysvammaisen henkilön palkkaaminen voidaan nähdä yhteiskuntavastuullisena ja sosiaalisen vastuun tekona, jolla on myönteistä vaikutusta myös yrityskuvaan. (Kehitysvammaliitto 2019.) Hiltusen (2011, 267) mukaan arvojohtamista voidaan ajatella synonyymina yrityksen yhteiskuntavastuullisuudelle, jos yrityksen johto ajattelee aina päätöksiä tehdessään vastuullisesti yksilön ja yhteisön hyvää.

Kehitysvammaisten henkilöiden työllisyystilanne 2013-2014 -tutkimuksen mukaan yritysten halukkuuteen työllistää kehitysvammainen työntekijä vaikuttavat yleisten asenteiden ja ennakkoluulojen lisäksi mm. aikaisemmat kokemukset työllistämisestä, käsitykset työntekijän työssä suoriutumisesta, yrityksen koko, alueen työllisyysaste sekä yrityskulttuuri. Yritykset, joilla on kokemusta kehitysvammaisten henkilöiden palkkaamisesta, ovat yleensä olleet tyytyväisiä päätökseensä ja suhtautuvat jatkossakin rekrytointiin myönteisesti. Kehitysvammaisia henkilöitä, jotka ovat työllistyneet pidetään yleisesti työssään osaavina, taitavina, kyvykkäinä ja motivoituneina. (Kehitysvammaliitto 2019.)

Yhteiskuntavastuu konkretisoituu pienten tekojen myötä. Työllistämällä kehitysvammaisen henkilön työnantaja edistää eettistä arvopohjaa ja näyttäytyy yrityskuvaltaan edelläkävijänä sekä ennakkoluulottomana työnantajana. Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa yhteiskuntavastuu on arjen tekoja asiakkaiden, henkilökunnan, oman toimialueen sekä ympäristön hyväksi. (Työterveyskeskus 2016; PKO 2019.)

4 Kehittämistyön kokonaisuus

4.1 Kehittämistyön lähestymistavan valinta

Kehittämistyön tarkoituksena on lisätä tietoisuutta kehitysvammaisten henkilöiden johtamisen erityispiirteistä ja johtamisen kehittämisestä sekä tuottaa PKO:n esimiehille soveltuva materiaali kehitysvammaisten työntekijöiden arkijohtamisesta. PKO:n esimiehet saavat materiaalin käyttöönsä oman johtamisensa tueksi sekä tiedon lisäämiseksi ja voivat sen avulla myös arvioida omaa johtamistaan kehitysvammaisten kanssa työskentelyssä. Tavoitteena on myös lisätä esimiesten motivaatiota kehittää omaa johtamistyöskentelyään.

Jotta halutut tavoitteet voidaan saavuttaa, tarkastellaan niitä seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

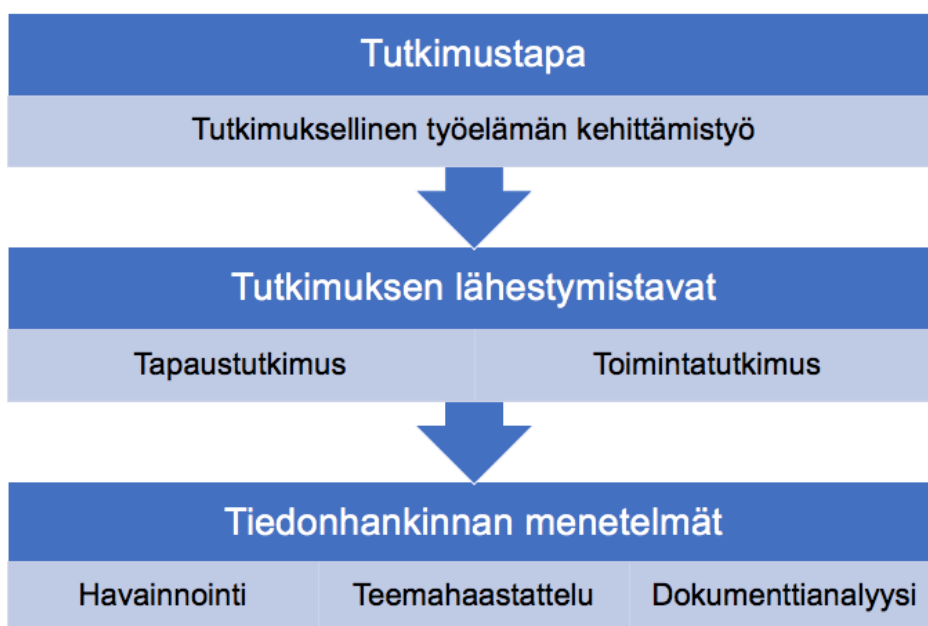
1. Mitä erityispiirteitä liittyy kehitysvammaisten henkilöiden johtamiseen?
2. Miten kehittää esimiesten johtamistaitoja kehitysvammaisten työntekijöiden johtamisessa?

Kehittämistehtävän luonne määrittää, mitä lähestymistapaa kannattaa käyttää. Erilaisten lähestymistapojen tunteminen auttaa kehittämistehtävän suunnitteluvaiheessa ja tukee tutkimuksen kehittämisenäkökulmaa. (Ojasalo ym. 2014, 36.)

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen työelämän kehittämistyö. Laadullisessa opinnäytetyössäni yhdistyy elementtejä niin tapaustutkimuksesta kuin toimintatutki-

muksestakin. Myös konstrukttiivinen tutkimus oli sovellettavissa olevana vaihtoehtona tapaustutkimuksen sijaan, koska kehittämistyössä luotiin konkreettinen tulos eli esimiesten koulutusmateriaali (Hirsjärvi & Hurme. 2015, 65), mutta koska haettiin kehittämisehdotuksia ja käytäntöön vieminen vaatii vielä jatkojalostamista, olivat tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen piirteet paremmin sopivia omaan kehittämistyöhöni.

Kuviossa 14 on esitetty tutkimuksen tutkimustapa, lähestymistapa sekä tutkimusmenetelmät. Tutkimuksen tutkimustapa on tutkimuksellinen kehittämis työ laadullisena tutkimuksena, lähestymistapana käytettiin tapaus- ja toimintatutkimusta ja tiedonhankinnan menetelminä käytettiin havainnointia, teemahaastattelua ja dokumenttianalyysia. Menetelmät valikoituivat käyttökelpoisimmiksi ja auttavat vastaamaan parhaiten tutkimuskysymyksiin menetelmistä saadun tiedon perusteella.



Kuvio 14. Tutkimuksen yhteenveto tutkimus- ja lähestymistavasta sekä tutkimusmenetelmistä.

4.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus valikoitui opinnäytetyöni tutkimusotteeksi, koska laadullinen tutkimus tutkii ja kuvaa elämysmaailmaa ja pyrkii ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen (Kananen 2009, 18). Tuomen & Sarajärven (2009, 85) mukaan laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin vaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Täten laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tiedonkeruun kohteena olevat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta. Tiedonkeruun kohteet tulee täten olla valittu harkitusti ja tarkoituksenmukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.) Opinnäytetyöni teemahaastattelujen kohteena oli kolme eri ryhmää: kehitysvammaiset henkilöt (5), esimiehet (4) ja asiantuntijat (3).

Laadullinen tutkimus etenee kuviossa 15 esitettyjen vaiheiden mukaisesti. Aiheenvalinnan jälkeen on tärkeä tutustua aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, joka auttaa myös tutkimusongelman hahmottamisessa. Sen jälkeen tunnistetaan sovellova tutkimusmetodi, kerätään aineisto valituilla metodeilla, edetään aineiston analyysiin ja raportin kirjoittamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 151-152.)



Kuvio 15. Laadullisen tutkimuksen eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009).

4.2.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa painotus on tavanmukaisen tutkimuksen tavoitteissa. Tapaustutkimusta käytetään, kun tarvitaan ratkaista jokin ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämis ehdotuksia organisaatiossa. Tapaustutkimus ei itsessään tuota konkreettisia kehitysehdotuksia tai vie muutosta eteenpäin, mutta sen avulla luodaan kehittämis ehdotuksia tai ratkaisuehdotuksia havaittuihin ongelmiin. Tapaustutkimukselle on ominaista syvälinen valitun kohteen tutkiminen sen omassa ympäristössä. Tämä edellyttää tapauksen tutkimisessä useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä. (Ojasalo ym. 2015, 37.)

Hirsjärven ym. (2009, 130-131.) mukaan tapaustutkimuksessa on tyypillisimmin tavoitteena ilmiöiden kuvailu. Tyypillisiä piirteitä ovat esimerkiksi yksittäisen tapauksen valinta, tilanne tai joukko tapauksia, kohteena yksilö, ryhmä tai yhteisö ja prosessit.

Tapaustutkimus perustelee, mitä tapaus edustaa ja mihin aiheyhteyteen se liittyy. Tapaustutkimus siis edellyttää tietoa juuri siitä ympäristöstä, jossa tutkimuskohde on. Keskeistä on myös se, että tapaustutkimuksen yksittäinen tapaus edustaa myös jotakin yleistä eli toisin sanoen yksittäisen tapauksen avulla pyritään kuvaamaan yleistä tilaa. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 68.)

Omassa opinnäytetyössäni etsin kehittämis ehdotuksia tutkimuksen keinoin esimiesten johtamisen kehittämiseen kehitysvammaisten kanssa työskentelyyn. Tapaustutkimus soveltuu hyvin tutkimusmenetelmäksi, koska opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Pohjois-Karjalan Osuuskaupalle ja keskitytään PKO:n esimiesten johtamisen kehittämiseen ja tiedon lisäämiseen kehitysvammaisten kanssa työskentelyssä. Tutkimuksessa tarkastellaan moninaisuutta ja moninaisuuden johtamista, jotka ovat organisaatiosidonnaisia, kuten teoriaosuudessa esitettiin.

Tapaustutkimus soveltuu myös hyvin tutkimusmenetelmäksi, koska se mahdollistaa vastaamisen ”Miten kehitysvammaisten henkilöiden johtamista kehitetään PKO:ssa” eli miten- tai kuinka-kysymykseen. Lisäksi se sopii tutkimukseen, jossa tutkimuksen tekijällä ei ole mahdollisuutta muuttaa tapauksia (esimerkiksi verrata johtamiskoulutusta saaneita esimiehiä ei-johtamiskoulutusta saaneisiin), vaan henkilöitä on havainnoitava heidän koulutuksensa ja kokemuksen moninaisuus huomioon ottaen heidän omassa toimintaympäristössään (Yin 2014, 14).

Tapaustutkimuksen kulku noudattaa lähtökohtaisesti samaa sisältöä kuin aiemmin esitetty laadullisen tutkimuksen vaiheet (vrt. kuvio 15.) Tapaustutkimuksessa (kuvio 16) tulokset sidotaan kirjallisuuteen vielä ennen johtopäätöksiä.



Kuvio 16. Tapaustutkimuksen kulku (Eisenhardt 1989, suomennos Jaana Lehkoinen).

4.2.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen tavoitteena on tyypillisesti ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen painottaen tutkitun tiedon tuottamista sekä käytännön muutoksen aikaansaamista. Toimintatutkimuksessa organisaatiossa toimivat ihmiset osallistuvat aktiivisesti kehittämistyöhön. Toimintatutkimuksessa tutkija ja organisaation edustaja tekevät yhteistyötä valitun ongelman ratkaisemiseksi yrityksessä. (Ojasalo ym. 2014, 37; Research Methodology 2019.)

Toimintatutkimuksessa ratkaistava ongelma on joko työyhteisön toimintaan, yhteistyöhön tai toimintatapaan liittyvä. Tarvittava tieto tutkimukseen ei tule ulkopuolelta, vaan tutkimus on osa ratkaisemisen tai kehittämisen prosessia. (Ronkainen ym. 2011, 69.)

Toimintatutkimuksessa kerätään ensin aineisto alkutilasta, tehdään jokin interventio (kirjallinen materiaali omassa tutkimuksessa) ja sitten havainnoidaan uudestaan, tuliko muutosta. Toimintatutkimuksen kokonaisuuteen liittyy vahvasti seuranta ja syklisyys. (Kananen 2014, 34-35; 55)

Opinnäytetyössäni haastattelin PKO:n esimiehiä, joilla on kokemusta kehitysvammaisten johtamisesta omassa työssään. Lisäksi haastattelin kehitysvammaisten henkilöiden kanssa toimivia ammattilaisia sekä kehitysvammaisia henkilöitä, jotka olivat kesätoissa Joensuun Prismassa kesällä 2019. Toimintatutkimus sopii opinnäytetyöni menetelmäksi soveltuvien osien, koska tavoitteena on tutkimustulosten hyödyntäminen käytännössä arjen johtamisena. Kuitenkaan kyseessä ei ole perinteinen toimintatutkimus, vaan opinnäytetyöstäni löytyy elementtejä toimintatutkimuksesta. Tässä opinnäytetyössä ei mitata minkälaisia muutoksia PKO:lle kirjoittamani esimiehille suunnattu materiaali saa aikaan, koska materiaali esimiehille tulee käyttöön vasta opinnäytetyön valmistumisen yhteydessä.

4.2.3 Havainnointi

Havainnointia menetelmänä suositellaan kaikkeen kehittämistyöhön. Järjestelmällinen havaintojen kerääminen todellisista tilanteista voi olla hedelmällisempää kuin esimerkiksi pelkkä kysely tai haastattelu. Havainnoitsija voi seurata tilanteita aidossa ympäristössä joko ulkopuolisena tai itse toimintaan osallistuvana. (Ojasalo ym. 2014, 42.)

Ojasalon ym. (2014, 42.) mukaan havainnoissa ihmisten arkea osallistumalla siihen itse, puhutaan etnografisesta tutkimuksesta. Sille tyypillistä on tutkijan osallisuus ja kohderyhmän kulttuurin huomioiminen. Tällöin tutkija joutuu pohtimaan ja arvioimaan eettisyyttä omassa toiminnassaan.

Havainnoinnista saadaan välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä luonnollisissa ympäristöissä. Se sopii hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi juuri todenmukaisen tiedon hankinnassa. Havainnointi sopii erityisen hyvin menetelmäksi tutkittaessa esimerkiksi vuorovaikutusta tai nopeasti muuttuvia tilanteita. Havainnointi on hyvä valinta myös silloin, kun tutkittavilla on kielellisiä haasteita tai kun tarvitaan tietoja, mitä tutkittavat eivät suoraan halua kertoa haastattelijalle. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

Havainnointi voidaan jakaa systemaattiseen ja osallistuvaan havainnointiin. Systemaattisessa havainnoinnissa havainnoija on ulkopuolinen henkilö, joka havainnoi hyvin systemaattisesti ja jäsennellysti. Tämä tapa sopii hyvin kvantitatiiviseen tutkimukseen. Osallistuva havainnointi on puolestaan kvalitatiivisen tutkimuksen muoto, jossa havainnointi muotoutuu tilanteessa vapaasti ja havainnoija on ryhmän toimintaan osallistuva henkilö. (Hirsjärvi ym. 2009, 209-210.)

Havaintojen lajit jakautuvat eri näkökulmiin. Analyysin kannalta tulee erottaa tutkijan tulkinnat ja kokemukset suorista havainnoista tutkimustilanteessa. Suorat havainnot tulee tehdä mahdollisimman tarkasti itse tilanteessa. Itse tulee pystyä erottamaan esimerkiksi suorat lainaukset ja muistinvaraiset asiat ja tulkinnat. Toisena tulee tulkinnat ja vaikutelmat. Kolmantena tulee tutkijan henkilökohtaisesti aiheeseen liittyvät muistiot ja neljäntenä jälkikäteen kirjoitetut tarinat omista kenttämuistiinpanoista. (Ronkainen ym. 2011, 115-116.)

Opinnäytetyössäni havainnoin kahtena erillisenä kertana kehitysvammaisten kesätyöryhmää Prismassa. Ensimmäisen kerran perehdytystilaisuudessa ja toisen kerran heidän tehdessään käytännön työtä Prisman päivittäistavaraosastolla. Toimin osallistuvan havainnoijan roolissa tehden muistiinpanoja, kiinnittäen huomiota ennalta miettimiini asioihin, tarkastelemalla vuorovaikutusta jne. Havainnoin myös tämän kesätyöryhmän kanssa toimivia henkilöitä ja heidän toimintaansa ja viestintäänsä niin perehdytystilaisuudessa kuin arjen työtehtävissä.

4.2.4 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Teemahaastattelu on välimuoto lomake- ja avoimelle haastattelulle (Hirsjärvi ym. 2009, 203). Puolistrukturoitu haastattelua eli teemahaastattelua käytetään, kun ei tunneta täysin tutkimuksen kohdetta, eikä haluta liikaa ohjata vastauksia. Teemahaastattelulle on ominaista, että teemat on suunniteltu huolellisesti etukäteen, mutta itse haastattelutilanteessa sanamuodot, kysymysten järjestys ja painotukset voivat vaihdella. Teemahaastattelu on joustava ja tulevia haastatteluja voidaan muokata edellisten haastattelujen perusteella, jos aihetta ilmenee. Teemahaastattelu sopii hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. (Ojasalo ym. 2014, 41; Hirsjärvi ym. 2009, 203.)

Teemahaastattelussa voidaan tutkia kaikkia haastateltavan yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Haastattelu ei automaattisesti etene tietyn kysymyslistauksen mukaan, vaan valittujen teemojen mukaan. Teemahaastattelun hyvä puoli on, että saadaan paremmin yksilön ääni kuuluviin sekä eletään aidossa vuorovaikutuksessa haastattelun ajan. Pyrkimys on luontevaan kommunikointiin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48; 97.)

Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) on kuvattu haastatteluun osallistuneet ryhmät sekä henkilömäärät.

Taulukko 2. Teemahaastatteluryhmät sekä osallistujamäärä.

kehitysvammaiset henkilöt	5
esimiehet	4
asiantuntijat	3
yhteensä	12

Valmistauduin kehitysvammaisten ryhmän yksilöhaastatteluihin Menetelmäopin-tojen-kurssin luento-ohjeistuksen sekä kirjallisuuden avulla. Haastattelin ryhmän yhden päivän aikana, yhteensä viisi eri haastattelua. Paikaksi valikoitui luontevasti Joensuun Prisman Kellari-neuvottelutila, jossa saimme olla haastateltavan kanssa kahdestaan häiriöttömässä tilassa. Ajankohtana haastatteluille oli aamupäivä ja iltapäivä. Lounasaikaan tai taukojen aikaan haastatteluja ei pidetty, jottei niistä aiheutunut haastateltaville ylimääräistä haittaa.

Haastattelun kestoissa oli automaattisesti vaihtelua. Ajankäytön vaihtelu johtui ensisijaisesti haastateltavasta. Haastattelujen kesto vaihteli reilusta 10 minuutista 20 minuuttiin. Sitä edelsi lyhyt jutustelu haastateltavan kanssa ja nauhoituksen päätyttyä juteltiin vielä muutama sananen muista aiheista. Kaikki haastattelut tallennettiin matkapuhelimen nauhurisovellukseen litterointia varten. Teemahaastattelu on usein luonteeltaan henkilökohtaista, joten haastattelua ei päätetä heti kuin seinään, omien tavoitteiden saavuttamisen jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 74-75.)

Esimiesten osalta tein yksilöhaastattelut, mutta asiantuntijoiden osalta käytin sekä yksilö-, että ryhmähaastattelua. Ryhmähaastattelu sopii tutkimusaineiston keräämistavaksi, kun tavoitteena on yhteisen kielen, käsitteiden, toimintatapojen ja keskustelun luominen ja ymmärtäminen (Vilkkä 2015, 125). Mielestäni tämä tapa toimi parihaastatteluna, jossa osallistujina oli SiunSoten kehitysvammaisten ohjaajina ja yhdessä työskentelevinä toimiva työpari. Tällöin keskustelu tavoitti syvemmin teemahaastattelun piirteitä ja keskusteluun nousi nosta enemmänkin sellaisia asioita, joita en välttämättä osaisi poimia haastattelurunkoon. Näissä haastatteluissa keskityin kuitenkin enemmän kuitenkin siihen puoleen, että miten

heidän asiakkaitaan tulisi johtaa ja mitä kehitettävää he ovat havainnoineet esimiesten johtamisessa, kun alaisena toimii kehitysvammainen.

4.2.5 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi tiedonhankinnan menetelmänä pyrkii analysoimaan käytössä olevan aineiston tiiviiksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi. Tavoite on analysoida materiaali järjestelmällisesti sanallisesti kirjoitettuun muotoon. Tällöin pystytään paremmin tekemään selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä aineistosta. Tarkasteltavat dokumentit voivat olla esimerkiksi litteroidut haastattelut, puheet, www-sivut, blogit, lehtiartikkelit, vuosikertomukset, päiväkirjat, keskustelut, raportit, sähköpostikeskustelut, kirjeet ja muut kirjalliset materiaalit. (Ojasalo ym. 2014, 136; Ronkainen ym. 2011, 108.)

Dokumenttianalyysin aineistot voidaan jakaa tutkimuksen synnyttämiin ja luonnollisiin aineistoihin. Tutkimuksen synnyttämät aineistot ovat olemassa tutkimuksen takia ja luonnolliset aineistot puolestaan ovat olemassa tutkimuksesta riippumatta. (Ronkainen ym. 2011, 108.)

Tietoa on nykypäivänä saatavissa hyvin paljon monista eri lähteistä, joten voi olla haastavaa löytää juuri oikea tieto. Käytettävään aineistoon tulee osata myös suhtautua riittävän kriittisesti, jotta analyysin luotettavuus voidaan todentaa. (Anttila 2014.)

Käytin dokumenttianalyysia opinnäytetyössäni tiedonhankinnan menetelmänä. Teemahaastattelujen litterointiaineistoa kertyi noin 70 sivua analysoitavaksi. Tutustuin lukuisiin www-sivuihin, blogeihin, lehtiartikkeleihin ja tutkimuksiin. Lisäksi pystyin hyödyntämään Kehitysvammaliiton asiantuntijan minulle toimittamaa laajaa tietopankkia.

4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla eli mittauksen luotettavuudella tarkastellaan mittauksen yhdenmu-
kaista suoritusta sekä mittarin toiminnan johdonmukaisuutta (Ronkainen ym.
2011, 131). Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ei täten näyttele niin suurta
roolia. Yinin (2009, 45) mukaan luotettavuus arvioidaan siitä, miten hyvin tutki-
muksen tekovaiheet on kuvattu tieteellisessä menetelmässä ja onko tutkimuksen
tieto kerätty niin, ettei se ole mahdollisten virheiden vuoksi muuttunut. Eli käytän-
nössä tarkastellaan toistettavuutta; tuleeko samat tulokset tutkimuksessa, jos tut-
kija on eri, mutta kysymykset samat.

Hirsjärven & Hurmeen (2015, 185) mukaan haastatteluaineiston luotettavuus riip-
puu sen laadusta. Omassa tutkimuksessani käytin luotettavuuden paranta-
miseksi haastattelurunkoa (liite 1) ja samoille ryhmille esitettiin samat peruskysy-
mykset. Toki teemahaastattelun luonteen mukaisesti haastattelukysymyksiä
pystyi lisäämään ja tarkentamaan tarvittaessa.

Tutkimuksen validiteettia arvioidessa arvioidaan puolestaan tutkimuksen päte-
vyyttä, perusteellisuutta, saatujen tutkimustulosten ja niistä tehtyjen päätelmien
pätevyyttä, mutta validiteetilla voidaan tarkoittaa myös käsitteiden validiteettia, eli
käytännössä kuinka hyvin omassa haastatteluaineistossa on osattu käyttää ha-
luttuja tieteellisiä käsitteitä. (KvaliMOTV 2019; Yin 2009, 40-42.) Esimerkiksi
omassa tutkimuksessani käytin käsitteitä moninaisuus, johtaminen jne. ja näistä
haastatteluissa keskusteltiin. Perusteellinen tutustuminen kirjallisuuteen on tar-
peen tutkimuksen eri vaiheissa ja se lisää myös tutkimuksen luotettavuutta. Kir-
jallisuus ja muiden tekemät tutkimukset tukevat omien ratkaisujen tekemistä tut-
kimusprosessin eri vaiheissa ja johtopäätöksissä. (Kananen 2014, 98-99.)

Yinin (2009, 42-43.) mukaan sisäinen validiteetti tarkoittaa, onko tutkimusaineis-
toa tulkittu oikein. Tehdyt tulkinnat tehdään aineiston perusteella ja voidaan olet-
taa, että tulkinta löytyy tietona aineistosta tai että se toistuu kaavamaisesti haas-
tattelusta toiseen.

Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan puolestaan sitä, että voiko väitteen yleistää koskevaksi joukkoa case-tapausten ulkopuolella. Ulkoinen validiteetti on sitä parempi, mitä paremmin tutkimustulokset voidaan yleistää tutkimuksen ulkopuolelle. (Yin 2009, 40.)

4.4 Tutkimuksen toteuttamisen kokonaisuus

Aloitin tutkimuksen tutustumalla teoriatietoon sekä erilaisiin tutkimuksiin. Keskustelin aiheesta organisaation sisällä ja havainnoin tutkimuskokonaisuutta eri lähteiden kautta. Kun ajatellaan johtamisen kehittämistä, on tärkeä tunnistaa siihen liittyvät tekijät ja nykytilanne. Erittäin tärkeä on myös tuntee hyvin organisaatio, jolle kehittämistyötä tehdään. Suunnittelimme yhdessä PKO:n Prisma Joensuun prismajohtajan sekä SiunSoten asiantuntijoiden kanssa viiden kehitysvammaisen henkilön kesätyöryhmän palkkaamisesta kuukauden mittaiseen työsuhteeseen. SiunSoten asiantuntijat tekivät valinnat viidestä kesätyöntekijästä omaan vastuualueisiinsa kuuluvista henkilöistä. Valittu ryhmä koostui hyvin eri tyyppisistä henkilöistä aiemman työkokemuksen ja yksilöllisten ominaisuuksiensa puolesta.

Kuten todettu, teemahaastatteluissa haastateltavia henkilöitä oli yhteensä 12. Kehitysvammaiset henkilöt haastattelin kesällä 2019 heidän työvuoronsa aikana Joensuun Prismassa, muiden haastateltavien kanssa sovin haastatteluajat puhelimitse ja sähköpostilla lähinnä heidän työpaikoilleen. Kehitysvammaisten henkilöiden ryhmää tiedotettiin tulevista haastatteluista kesätyön perehdyttämistilaisuudessa toukokuussa 2019.

Esimiesten haastattelut suoritin syksyllä 2019 ja asiantuntijoiden haastattelut loppuvuodesta 2019. Pyrin siihen, että esimiesten haastattelut olivat ajankohdallisesti lähellä toisiaan ja samoin asiantuntijoiden, jotta pääsisin koostamaan ja analysoimaan tietoja tehokkaasti ja joustavasti tuoreesta muistista.

Kerroin kaikille haastateltaville ennen haastattelun aloittamista taustatietoja opinäytetyöstä, aiheesta ja tavoitteista. Kerroin myös kaikille haastateltaville, että vastaukset käsitellään anonyymisti, eikä niistä voi erottaa yksittäisen vastaajan vastauksia. Kerroin kaikille haastateltaville nauhoittavani koko haastattelun ja

että litteroin kaikki haastattelut sanasta sanaan ja että voin mahdollisesti käyttää suoria sitaatteja tutkimuksessa.

Teemahaastattelun kysymykset koostin teemoittain: asenteet monimuotoisuutta kohtaan, kehitysvammaisten henkilöiden kanssa työskentelyn erityispiirteet sekä johtaminen. Näitä käytin asiantuntijoiden sekä esimiesten haastatteluissa. Kehitysvammaisten henkilöiden haastatteluissa teemoina olivat työn mielekkyys, esimiestyö sekä yhdenvertaisuus. Nämä valitut teemat tukivat mielestäni parhaiten tutkimuskysymyksillä haettavia vastauksia tutkimusongelmaan ja olivat hyvin yhteydessä käsiteltävään teoriaan. Käsiteltävät teemat kerroin haastateltaville haastatteluajan sopimisen yhteydessä, jotta he pystyivät orientoitumaan haastattelun aiheisiin ennakkoon ja tällöin ajatuksena itselläni oli, että haastatteluista saadaan hedelmällisempiä hyvällä ennakkovalmistautumisella. Kysymysten asettelu ja muoto vaihteli näiden kolmen ryhmän välillä, mutta samoja teemoja käsiteltiin kaikkien haastateltavien kanssa.

Haastattelujen pitäminen oli itselleni luontevaa, koska minulla on esimiehenä kokemusta useista työhaastatteluista sekä kehityskeskusteluista useiden vuosien ajalta. Kehitysvammaisten henkilöiden kohdalla koin kuitenkin haasteita keskusteluyhteyden luomisessa, mutta haastatteluista sain kuitenkin arvokasta tietoa myös tekemällä havaintoja haastattelujen yhteydessä. Jälkeenpäin ajateltuna olisi varmasti ollut hyvä yrittää esittää kysymykset vielä paremmin selkokielisinä. Toki tarkastutin haastattelurungon etukäteen kehitysvammaisten henkilöiden ohjaajalla. Haastattelupaikka oli haastatteluissa rauhallinen ja pyrin luomaan mahdollisimman kiireettömän ilmapiirin.

Itsestäni tutkimushaastattelijana huomasin haastattelujen edetessä selvää kehitystä. Ensimmäisissä haastatteluissa en mielestäni onnistunut niin hyvin lisäkysymysten tai tarkennusten esittämisessä, mutta haastattelujen edetessä myös oma tekniikkani haastatella kehittyi ja haastattelut saivat lisää syvällisempää otetta. Kysymykset olivat kuitenkin osittain sellaisia, että ne vaativat syvällisempää pohdintaa.

Sisällönanalyysia voidaan eri tehdä tavoin aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Näitä eri tapoja erottaa analyysin ja luokittelun perustuminen joko aineiston tai valmiiseen teoriapohjaiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-116.)

Sisällönanalyysia tein teemahaastatteluista mukaillen aineistolähtöistä- sekä teoriaohjaavaa sisällönanalyysimenetelmää. Näissä menetelmissä ajatteluani tutkijana ohjaavat vuoroin teoria ja aineisto. Usein analyysiyksiköt nousevat aineistosta, mutta niiden tulkintaa tai ryhmittelyä ohjaa teoria tai niin, että analyysi tehdään aineistolähtöisesti, mutta lopuksi aineiston perusteella tehdyt havainnot sidotaan teoriaan. Tarkoituksena oli käsitteellistää aineistoa vastaamaan tutkimusongelman kysymyksiin. Tuomen ja Sarajärven (2009, 105) mukaan sisällönanalyysi tarkastelee valittua aineistoa eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistämällä. Sisällönanalyysissä tarkastella tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Sisällönanalyysin tarkoitus on luoda tutkittavasta aiheesta tiivistetty kuvaus, joka samalla kytkee tulokset kokonaisuudeksi ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105.)

Sisällönanalyysin ohella voidaan puhua myös sisällön erittelystä. Tällä tarkoitetaan määrällistä dokumenttien analyysia, joka kuvaa määrällisesti jotakin tekstin tai dokumentin sisältöä, esimerkiksi lasketaan tiettyjen sanojen esiintymistiheyttä tietyissä dokumenteissa. Sisällönanalyysi kuvailee puolestaan sanallista tekstin sisältöä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107-108.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 109-113.) mukaan saman aineiston analysoinnissa voidaan hyödyntää sekä laadullista sisällönanalyysia ja sisällön määrällistä erittelyä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa aineisto pelkistetään (redusoidaan) kirjoittamalla ne uudelleen tiivistettyyn muotoon. Sen jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään (klusterointi) samaa asiaa tarkoittavien ilmausten alaluokkiin. Tämän jälkeen on mahdollista muodostaa yleiskäsitteet yhdistämällä alaluokat yläluokiksi ja muodostamalla näistä pääluokkia, ja pääluokista yksi yhdistävä luokka.

Edellä mainitut vaiheet ilmenevät myös teoriaohjaavassa analyysissä, mutta sen osalta yleiskäsitteet tulevat teoriasta valmiiksi annettuina. Riippuu tutkimuksesta, missä määrin ja missä vaiheessa teoria ohjaa analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.)

Aineiston analysoinnissa tulee olla tarkka, jotta tulokset olisivat luotettavia, yleistettäviä ja toistettavissa (Hiltunen 2009). Luin haastatteluaineiston läpi useaan kertaan opinnäytetyöprosessin aikana ja sain uusia näkökulmia aineiston tulkinnaan. Redusoin aineiston uudelleen tiivistetyksi materiaaliksi ja tarkastelin myös joidenkin kuvailevien, usein ilmenevien sanojen määrää. Tutkimuksessa esitetyt suorat lainaukset ovat merkitty lyhenteillä H1, H2 jne., jolla viitataan haastatteluun 1, haastatteluun 2 jne.

5 Tutkimuksen keskeiset huomiot ja kehittämiskohteet

5.1 Asenteet ja ennakkokäsitykset

Tutkimuksen vastausten mukaan esimiehillä ei juuri ollut ennakkokäsityksiä kehitysvammaisiin työntekijöihin liittyen. Esimiehet hyväksyvät erilaisuuden ja pitävät tärkeänä, että myös kehitysvammaiset henkilöt pääsevät mukaan työelämään. Esimiehet ovat valmiita antamaan mahdollisuuksia kehitysvammaisille, kunhan työhön liittyvät rajoitteet ovat selvillä. Esimerkiksi pyörätuolilla liikkuminen ei ole este tehdä tuotteiden hyllytystyötä vähittäiskaupassa.

Työyhteisön jäsenillä esimiehet kokevat olevan tutkimuksen mukaan jonkin verran ennakkoasenteita. Ajatellaan, että oma työ hidastuu ja jos ei ole aiempaa kokemusta kehitysvammaisista työntekijöistä, voidaan vähän pelätäkin. Esimiehet toimivat itse esimerkkinä koko työyhteisölle ja tekevät tarvittavaa asennekasvatusta.

Tutkimuksen mukaan myöskään asiakasnäkökulmasta ei ole estettä kehitysvammaisten palkkaamiselle. Asiakkaiden nähdään olevan esimiesten mielestä suvaitsevaisia ja kehitysvammaisilla työntekijöillä nähdään olevan työnantajakuvaan parantava vaikutus.

Asiantuntijoiden vastausten mukaan esimiehillä ja työyhteisöissä on jonkin verran ennakkokäsityksiä kehitysvammaisia työntekijöitä kohtaan, tosin myös oikean tiedon puutetta. Asiantuntijat ottivat haastatteluissa esille, että he kokevat esimiesten ajattelevan kehitysvammaisen henkilön ulkoisen olemuksen perusteella hänen taitavuutensa työtehtäviin tai henkilön ymmärryksen tason.

Asiantuntijoiden mukaan esimiehillä on ennakkokäsitys myös kehitysvammaisen henkilön työkyvystä. Jos kehitysvammainen henkilö on oikeassa työsuhteessa, pitää hänen myös pystyä kaikkiin samoihin tehtäviin kuin muutkin työntekijät. Vaikka työtehtävä räätälöidään tarkasti työsuhteen alussa ja on selvillä henkilön rajoitteet, niin siinä vaiheessa, kun harkitaan palkkaamista oikeaan työsuhteeseen, nouseekin esteeksi se, ettei kehitysvammainen henkilö voikaan työskennellä kaikissa tehtävissä. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille, että esimiehet osaavat ajatella työntekijän osatyökykyisenä, mutta työntekijätasolla tätä ei tunnisteta niin herkästi.

Tutkimuksen mukaan asiantuntijat olivat sitä mieltä, että esimiehillä on ennakkokäsitys korjaavan palautteen antamisen suhteen. Esimiehet kokevat vaikeaksi antaa suoraa ja kehittävää palautetta kehitysvammaiselle työntekijälle itselleen. Asiantuntijat painottivat haastatteluissa, että kehitysvammaista työntekijää ei tarvitse säästää negatiiviselta kokemukselta tai palautteelta.

Asiantuntijat toivat haastatteluissa ilmi, että kehitysvammaisen työntekijän palkkaamista jännitetään, vaikka esimerkiksi kustannusten näkökulmasta riski on pieni, koska kehitysvammaisilla työntekijöillä on käytössä palkkatuki sekä lyhyt työaika.

Haastatteluissa kysyttiin ennakkokäsitysten hälventämisestä kehitysvammaisia työntekijöitä kohtaan. Tässä kohtaa nousi vahvasti esille etukäteistiedon merkitys. Tarvitaan vahvaa yhteistyötä ja ennakkovalmistelua. Toisena asiana nostettiin osaamisen näkyväksi tekeminen. Kun kehitysvammaiset työntekijät saavat mahdollisuuksia työelämässä osoittaa omaa osaamistaan, myös palkkaamisen kynnys madaltuu sekä heihin suhtautuminen osaavana työvoimana paranee.

Kehitysvammaisten henkilöiden haastatteluissa kaikki haastateltavat ilmaisivat, että työilmapiiri on hyvä ja muut työntekijät ovat ottaneet hyvin vastaan, auttavat ja tervehtivät sekä pysähtyvät muutaman sanan vaihtamaan työn lomassa.

”Kiva tulla töihin. Toiset työntekijät hyvin meitä kohtelevat ja sitten kohteliaita ollaan niinku tuossa oven aukaisussa, kun männään alas ja ylös syömään ja juomaan tai lähetään pois, niin mie aukaisen oven ja ne mulle aukaisee.” (H4)

”Kyllä ne on mukavia ne henkilökunnat, minkä kanssa olen toiminut.” (H2)

”Sitten samalla tavalla minä kunnioitan toisia työntekijöitä, niin kuin nekin minnuu kunnioittaa.” (H4)

”Minnuu on niinku sellaisena hyväksytty kuin mie oon ja sitten mie taas hyväksyn heitä työkavereita mitä täällä on, tasapuolisesti.” (H4)

Heidän haastatteluissaan ei ilmennyt mitään heihin kohdistuvia ennakkokäsityksiä tai ennakkoluuloja esimiehen tai muun työryhmän osalta.

5.2 Erityispiirteet kehitysvammaisissa työntekijöissä

Jokainen kehitysvammainen työntekijä on yksilö työyhteisössä omassa roolissaan. Esimiesten mukaan työpäivät voivat olla hyvinkin vaihtelevat. Riippuu myös paljon työntekijästä, voidaanko hänen työtehtäviinsä lisätä mitään uutta.

Esimiesten vastausten mukaan (kuvio 18) haasteita kehitysvammaisten kanssa työskentelyssä aiheuttaa eniten ongelmanratkaisukyvyn puute sekä kykenemättömyys itsenäiseen työskentelyyn. Muina haasteina esimiehet näkivät suuren tarpeen tuelle ja läsnäololle, muutoksiin suhtautumisen, viestinnälliset haasteet ja rajoitetut työtehtävät. Työllistymisen edellytyksenä eräs esimies piti itsenäiseen työskentelyyn kykenemistä perustyössä. PKO:n toimipaikoissa on ollut sekä itsenäiseen työskentelyyn kykeneviä että ohjaajan kanssa erilaisia harjoitteluita ja työkokeiluja suorittavia kehitysvammaisia henkilöitä. Kehitysvammaisten henkilöiden työtehtäviin PKO:ssa on kuulunut erilaiset avustavat tehtävät, kuten tuotteiden hyllytys, roskien ja pahvien kerääminen, siistimistehtävät ja varastotyöskentely.



rajoitetut työtehtävät
 Tuen ja läsnäolon tarve suuri
 Yksintyöskentelyyn kykenemättömyys
Yksilölliset rajoitteet
 ongelmanratkaisukyvyn puute
 Muutosvaikeudet
 Viestinnälliset haasteet

Kuvio 18. Haasteet kootusti kehitysvammaisissa työntekijöissä sanapilven muodossa.

Positiivisina puolina kehitysvammaisissa työntekijöissä esimiehet pitävät puolestaan iloisuutta, aitoutta, oikeaa asennetta sekä tunnollisuutta. Esimiesten mukaan onnistumisen ilo on aitoa ja pienistäkin asioista osataan iloita näkyvästi.

Esimiesten mukaan kehitysvammaiset työntekijät tuovat työyhteisöön myös tarvittavaa erilaisuutta ja myös asiakkaat ovat huomanneet tämän. Esimiesten mukaan kehitysvammaisilla työntekijöillä on positiivinen vaikutus PKO:n yrityskuvaan.

Esimiesten haastatteluissa nousi myös esille, että kehitysvammaiset työntekijät auttavat usein sellaisissa avustavissa tehtävissä, joita muut työntekijät jopa välttelevät. Työyhteisö on hyvillään, kun kehitysvammaiset työntekijät hoitavat nämä tehtävät. Heidän työpanoksensa on tärkeä työyhteisölle.

Asiantuntijoiden haastatteluissa esille nousi oman työn arvostaminen korkealle, aito ilo työpaikasta, välittömyys ja tunnollisuus ja haasteina samoin kuin esimiestenkin vastauksissa: ongelmanratkaisukyky ja viestinnälliset haasteet. Toki yksilölliset erot ovat hyvinkin suuria. Kuviossa 19 on esitelty kootusti positiivisia puolia kehitysvammaisista työntekijöistä.



Kuvio 19. Positiiviset piirteet kootusti kehitysvammaisissa työntekijöissä sanapilven muodossa.

Kehitysvammaisten henkilöiden haastatteluissa nousi erityispiirteiksi erityisesti tunnollisuus, arvostus omaa työtä kohtaan ja ylpeys omasta osaamisesta.

”Mie kyllä oon aika taitava.” (H4)

”Miekin ossaan aika hyvin, miekin oon aika ammattilainen.” (H5)

5.3 Tärkeää työssä kehitysvammaiselle työntekijälle

Esimiesten vastauksien perusteella nostettiin erityisen tärkeiksi kehitysvammaiselle työntekijälle työyhteisöön kuuluminen, selkeä rutiini ja työtehtävät sekä oppiminen ja kokemus hyödyllisyydestä työyhteisölle.

”Että hän saa kokemuksen, että hän pystyy, hän osaa ja hänestä on hyötyä”. (H8)

Ongelmanratkaisukyky on monella kehitysvammaiselle melko olematon, joten kehitysvammaiselle työntekijälle on tärkeää, että apu on lähellä ja työtehtävät hänelle itselleen räätälöityjä.

Asiantuntijoiden vastauksissa nousivat samat asiat esille kuin esimiestenkin vastauksissa, mutta lisäksi nostettiin esiin seuraavia asioita:

- Muu työyhteisö arvostaa kehitysvammaisen työntekijän osaamista
- Kehitysvammaiselle työntekijälle annetaan omia vastuualueita
- Yhdenvertaisuuden kokemus
 - Työvaatteet ja nimineula ovat todella tärkeät työssä
 - Samat velvoitteet kuin muilla työntekijöillä ovat tärkeitä ja niihin suhtaudutaan tunnollisesti
- Työsuhteen kautta tunne normaaliudesta
- Lähimmät työkaverit pitäisi pysyä samoina

Kehitysvammaisten henkilöiden haastatteluissa tärkeiksi asioiksi työssä koettiin yhdessäolo työkavereiden kanssa, uusiin paikkoihin ja tavaroihin tutustuminen ja että on voinut käyttää omaa osaamista. Kuviossa 20 on koottu vastaajaryhmien vastaukset tärkeistä asioista kehitysvammaiselle työntekijälle.



Kuvio 20. Tärkeää työssä kehitysvammaiselle työntekijälle sanapilven muodossa.

Haastatteluun vastanneet kehitysvammaiset henkilöt tukeutuivat paljon omiin ohjaajiin ja kynnys kysyä apua muilta on melko korkealla. Tutkimuksessa haastatelluista kehitysvammaisista henkilöistä kaikki toivat esille pelisääntöjen tärkeyden ja niiden noudattamisen.

5.4 Arvot ja moninaisuuden johtamisen erityispiirteet

Kehitysvammaisten työntekijöiden johtamisessa korostuu erityisesti yksilöllisyys ja aito kohtaaminen, tämä nousi kaikkien haastateltavien esimiesten vastauksista esiin. On tiedettävä ennakkoon yksilön erityispiirteet, jotta työtehtävän räätälöinti ja toimiminen työyhteisössä mahdollistuu. Kehitysvammaiset työntekijät aistivat yksilöllisesti osa hyvinkin tarkasti esimiehen tunnetiloja ja esittää paljon kysymyksiä, joten esimiehen aito kyky kohdata kehitysvammainen työntekijä, korostuu.

- Tunnista erilainen tapa oppia
- Ole rauhallinen ja kärsivällinen esimies
- omalla esimerkillä johtaminen välittyy koko työyhteisöön
- varmista, että kehitysvammainen työntekijä ymmärtää (itsestään selvyydet, ohjaa tehtävät läsnäolevana, esimiehen vastuu)

Haasteina johtamiselle esimiehet toivat esille ajankäytön: kehitysvammaisten työntekijöiden hyvä ja perusteellinen perehdytys on avainasia, koska esimies ei ehdi olemaan koko aikaa kehitysvammaisen työntekijän rinnalla. Toki kehitysvammaisten työpäivät eivät ole pitkiä, joten kamalan haastavaksi tätä rinnalla tekemistä ei pidetty. Lisäksi haastatteluissa pohdittiin työturvallisuuden näkökulmasta sitä, että mitä työtehtäviä ja työvälineitä kehitysvammaiselle työntekijälle voidaan antaa.

Asiantuntijoiden vastauksissa yksilöllisen johtamisen lisäksi on tärkeää löytää yhteinen kieli kehitysvammaisen työntekijän kanssa ja keskustella paljon. Täytyy myös olla läsnä arjen tekemisessä tai vastuuttaa se jollekin työntekijälle. Asiantuntijoiden mukaan kehitysvammaisen työntekijän kohdalla on erityisesti johtamisessa varmistuttava ymmärryksestä.

Haastatteluissa asiantuntijat painottivat myös sitä, että esimiehen tulee varmistaa työyhteisön tuki kehitysvammaiselle työntekijälle ja auttaa häntä onnistumaan työssään. Sekä työyhteisön että esimiehen tulee kysyä kehitysvammaiselta työntekijältä oma-aloitteisesti, tarvitseeko hän apua.

Haasteina asiantuntijat nostivat työtehtävään liittyvät asiat. Toimenkuva ei saa olla liian laaja ja mahdolliset muutokset työtehtävissä tulee olla suunniteltu yhdessä ohjaajien kanssa. Kehitysvammaisilla työntekijöillä kestää aikaa omaksua annetut työtehtävät ja oppiminen on hitaampaa.

Asiantuntijat kuuluttivat myös esimieheltä taitoa räätälöidä kehitysvammaisille työntekijöille sopivia työtehtäviä. Esimiehen tulee aidosti miettiä, mitä kaikkea ke-

hitysvammainen työntekijä voi työyhteisössä tehdä. Asiantuntijoiden mielestä tarvitaan valmiutta ja rohkeutta räätälöidä kehitysvammaiselle työntekijälle sopivia työtehtäviä.

Haastatteluissa esimiehet nostivat esille annetun työtehtävän seuraamisen merkityksen. Ohjaamisen tapa työtehtävän suhteen

- räätälöity ja selkeästi ohjeistettu
- työtehtävien pilkkominen osiin mahdollistaa paremmin onnistumisen työtehtävissä
- Työtehtävä rakennetaan tehokkuuden ja työntekijän vahvuuksien ympärille
- Työntekijällä usein haasteita ongelmanratkaisussa, joten aina oltava joku, keneltä kysyä apua.

Asiantuntijoiden mielestä arjen vuorovaikutuksessa ja viestinnässä kehitysvammaisten työntekijöiden kanssa tärkeintä on selkokielellä puhuminen. Ohjaamisessa tärkeää käydä läpi ohje kerrallaan ja varmistua, että kehitysvammainen työntekijä ymmärtää esimiehen ohjeet. Esimiehen tulee varmistua ymmärryksestä. Asiantuntijat mainitsivat käytössä olevista kommunikoinnin tukimuodoista, jotka räätälöidään yksilöllisesti jokaiselle tarpeen mukaan.

Kehitysvammaisilta henkilöiltä kysyttiin haastatteluissa, millainen on heidän mielestään hyvä esimies ja kuinka sellainen esimies toimii. Haastatteluissa kaikki vastaajat kertoivat olevansa tyytyväisiä esimiestyöskentelyyn. Tosin käsitettä esimies täytyi käydä vastaajien kanssa läpi, jotta he ymmärsivät mikä esimies on. Hyvä esimies kuuntelee, antaa oppia uutta, ohjaa hyvin ja arvostaa vastausten perusteella.

”Hyvä esimies on sellainen, kun kohtelee hyvin ja nätisti ja on kohtelias muille.” (H1)

”Kyllä siltä varmalla vois kyssyy, jos joku asia painaa, mutta harvoin minnuu ruppee painamaan.” (H4)

Vastaajat kertoivat myös, että esimiehen kanssa ei kesätyön aikana juuri ehtinyt jutella. Esimiestä ei hirveästi haluta häiritä, kun huomataan esimiehellä olevan omat työtehtävät ja omiin työtehtäviin suhtaudutaan niin tunnollisesti, että ne tulevat hoidettua, eivätkä jää hoitamatta.

Esimiehiltä kysyttiin haastatteluissa, kuinka PKO:n arvot näkyvät heidän omassa johtamistyöskentelyssään.

”Miun mielestä myö hyväksytään kaikki sellaisena kuin he ovat ja koetaan se rikkautena”. (H7)

”Yhteistä hyvää, mitä me halutaan”. (H6)

Esimiesten vastausten mukaan PKO lunastaa vastuunsa ja toimii vastuullisesti, kun työyhteisöissä on myös kehitysvammaisia työntekijöitä ja esimiehet kokivat PKO:n suhtautuvan myönteisesti kehitysvammaisiin työntekijöihin. Kysymys arvoista ei herättänyt paljoa keskustelua haastattelussa.

5.5 Suorituksen johtaminen

Esimiehet näkivät tutkimuksen mukaan kehitysvammaisen työntekijän suorituksessa olevan joidenkin osalla päiväkohtaisia eroja. Välillä työt sujuvat oikein hyvin ja itsenäisesti ja toisina päivinä tukea ja ohjausta tarvitaan hyvin paljon.

Asiantuntijat toivat esille, että esimiehen olisi hyvä katsoa kehitysvammaisen työntekijän suoritusta jollakin keskiarvolla ja välillä jopa niin sanotusti sormien läpi, koska kokonaisuus kuitenkin ratkaisee.

5.5.1 Palaute

Esimiesten vastausten mukaan kehitysvammaiset työntekijät eivät juuri anna palautetta, osittain esimerkiksi puheentuottamisen vaikeuksien takia. Yksilöllinen

palautteen antaminen omassa esimiestyössä nousi vahvasti esiin myös esimiesten vastauksista. Esimiehelle hyvä tapa antaa palautetta on ohjaamisen kautta.

Positiivista palautetta ei voi saada liikaa. Kehitysvammaiset työntekijät jaksavat oikein hyvin töissä, kun saavat esimieheltä positiivista palautetta. Saamastaan positiivisesta palautteesta kehitysvammaiset työntekijät ovat hyvin ylpeitä ja kertovat niistä myös omille ohjaajilleen.

Asiantuntijoiden haastatteluvastauksissa nousi esille ohjeistuksia. Yksilöllinen palautteenanto ja palaute kannattaa antaa pienissä erissä, helpompi ymmärtää ja sisäistää. Palautetilanne tulee olla rauhallinen, ilman kiirettä. Asiantuntijoiden mielestä esimiehet kokevat palautteenantamisen kehitysvammaiselle työntekijälle vaikeaksi. Esimiehet saattavat kaunistella kehitysvammaiselle työntekijälle itselleen annettavaa palautetta, mutta kertoa sitten kehittävän palautteen kaikki asiat vain kehitysvammaisen työntekijän ohjaajalle.

Kehitysvammaista työntekijää ei tarvitse säästää negatiiviselta palautteelta, mutta on osattava antaa aikaa palautteen ymmärtämiselle. Esimies voisi kertoa palautteen työntekijälle ja kertoa, että palataan asiaan vielä seuraavana päivänä uudestaan. Näin kehitysvammaisella työntekijällä olisi aikaa ymmärtää palaute, pohtia sitä ja sitten kommentoida. Esimiehen tulee antaa palaute suoraan kehitysvammaiselle työntekijälle, ei ohjaajan kautta. Ohjaajan voi toki pyytää mukaan palautekeskusteluun tarpeen mukaan tukemaan keskustelun onnistumista.

Asiantuntijat ehdottivat myös kehityskeskustelua käytäväksi kehitysvammaisten työntekijöiden kanssa yhdenvertaisuuden vuoksi, kun kuitenkin kaikille muillekin työntekijöille keskustelut pidetään. Kehityskeskustelussa palaute tulisi puolin ja toisin ja kehitysvammaisella työntekijällä olisi mahdollisuus vaikkapa uusia työtehtäviä, jos tämä halu tulisi esille. Asiantuntijat kokivat myös, että kehitysvammainen työntekijä ottaisi saatavan palautteen paremmin vastaan, kun se tulisi esimieheltä, koska ohjaajat ovat kehitysvammaisille työntekijöille liiankin tuttuja.

Kehitysvammaisten haastatteluissa muutaman vastaajan kohdalla oli vaikeus ymmärtää, mitä palautteen antaminen ja saaminen tarkoittaa, vaikka käsitettä pyrin haastattelussa avaamaan mahdollisimman tarkasti. Kaksi vastaajista kertoivat, että palautetta voisi saada enemmän, mutta se on tuntunut hyvältä, kun sitä on saanut.

5.5.2 Ohjeistukset ja käytännöt

Esimiehet pitivät tärkeänä ja olennaisena seuraavia asioita arjen käytännöissä kehitysvammaisten henkilöiden kanssa työskentelyssä:

- Etukäteissuunnittelu (työ ja ympäristö ovat työntekijälle sopivat)
- perehdytys ja työn sisältö (tarkkaan räätälöity työnkuva)
- yksinkertainen perehdyttäminen: asioiden konkreettinen näyttäminen ja riittävä kertaaminen, selkeät ohjeet
- kuvaohjeet ja tehtävälistat työn tueksi (asiantuntijat apuna)

Asiantuntijat painottivat haastattelussa sitä, että ennakkotieto työryhmälle kehitysvammaisesta työntekijästä on saatavilla ajoissa ja että työnkuva rakennetaan tehokkuuden ympärille.

Tehtävänkuvaan liittyen asiantuntijat toivoivat esimiehen huolehtivan, etteivät muut työntekijät lisää tehtäviä kehitysvammaiselle työntekijälle. Toimenkuvassa ei voi tapahtua yllättäviä muutoksia, eikä toimenkuva saa olla liian laaja. Tällaiset tilanteet ovat todella vaativia kehitysvammaiselle työntekijälle ja muutokset työtehtävissä pitää muutenkin suunnitella harkitusti yhdessä esimiehen ja ohjaajien kanssa.

Tehtävänkuvaan liittyen asiantuntijat toivat esiin myös työtehtävien pilkkomisen pienempiin osiin. Ensin on hyvä tehdä yhtä tehtävää ja jos edellytyksiä on, laajennetaan toisiin tehtäviin yhdessä työnohjaajan kanssa suunnitellen. Tärkeintä on varmistua kehitysvammaisen työntekijän oppimisesta. Asioita joudutaan kuitenkin kertaamaan useamman kerran. Asiantuntijat toivat haastatteluissa esille, että kehitysvammaisen työntekijän oppimisen ja työssä onnistumisen tueksi on

käytössä erilaisia tukitoimia, kuten tehtäväkortit, kuvalliset ja kirjalliset ohjeet, erilaiset apuvälineet ja tietotekniset apuvälineet.

Kehitysvammaiset työntekijät tukeutuvat paljon ohjaajiinsa pulmatilanteissa niin esimiesten kuin asiantuntijoiden vastausten mukaan. Heitä tulisikin kannustaa kysymään apua myös esimieheltä ja työkaverilta. Tärkeä on luoda sellainen ilmapiiiri, että apua uskalletaan kysyä.

”Jos ei vaikka ossaa tai on täynnä hylly, niin sitten pittää kyssyy, että mitä sille pittää tehdä.” (H5)

Kehitysvammaiset työntekijät suhtautuvat esimiesten ja asiantuntijoiden mukaan varovaisesti myymälätyöskentelyssä asiakkaiden auttamiseen, mutta osaavat ohjata asiakkaan tarvittaessa henkilökunnan luo. Kehitysvammaiset työntekijät tarvitsevat tukea vuorovaikutuksessa.

”Varmaan jos oisin ollu puol vuotta töissä, niin mie oisin saattanu tuota osata jonkun hyllyn neuvoa jostain.” (H5)

5.6 Työnantajan tuki esimiehelle

Esimiehiltä kysyttäessä, kuinka työnantaja voisi tukea heitä johtamistyössä, kailta vastaajilta tuli sama kommentti, josko työnantaja voisi mahdollistaa enemmän aikaa esimiestyölle, kun työyksikössä on kehitysvammainen työntekijä. Esimiehiä yhdistää kiireinen arki ja riittämättömyyden tunne ja he kuitenkin haluaisivat antaa enemmän apua ja tukea kehitysvammaisille työntekijöille.

Prisman osalta tuli ehdotus, että heillä voisi olla yksi työpaikkaohjaaja, joka keskittyisi nimenomaan kehitysvammaisiin työntekijöihin.

Esimiesten haastatteluissa tuli esille myös toive palkkauksen infopaketista. Myös yksiköiden esimiehet, joilla on kehitysvammaisia työntekijöitä omassa yksikössään, voisivat kokoontua jakamaan tietoa ja kokemuksiaan johtamisesta.

Asiantuntijoiden osalta haastatteluissa tuotiin esille, että työnantajat mahdollistaisivat esimiehille koulutuksen sekä resurssin käyttämisen tarvittavan tiedon hankkimiseen.

Asiantuntijat nostivat esille myös sen, että työnantaja viestisi esimiehille reilusti, että on ok palkata myös kehitysvammaisia työntekijöitä. Asiantuntijat ovat kokeneet, että esimiehet joutuvat varmistelemaan, että saavatko he palkata kehitysvammaista työntekijää, vaikka kyseessä olisi miten hyvä työntekijä tahansa.

5.7 Asiantuntijoiden tuki työnantajille

Esimiesten haastatteluissa nousi esille tietoisuuden lisääminen vaikkapa ammattilaisten kertomana, tämä lisäisi esimiehille uskallusta ottaa kehitysvammainen henkilö harjoitteluun ja töihin. Muutoin esimiehet antoivat kiitosta ammattilaisille, heidän avustaan työn aloittamisessa, seurannassa, työtehtävien räätälöinnissä, yhteyshenkilönä toimimisessa jne.

Asiantuntijat painottivat haastatteluissa työhönvalmennuksen käytettävissä olevaa tukea: asiantuntijat ovat apuna kaikissa työhön liittyvissä asioissa. Asiantuntijoilla on jatkuva seuranta heidän asiakkanaan olevista kehitysvammaisista henkilöistä ja he käyvät työpaikoilla vähintään kaksi kertaa vuodessa seurantakäynnillä, tarvittaessa käytännössä niin usein kuin tarvitaan. Työnantajan ei tarvitse pelätä, että jäisi yksin kehitysvammaisesta työntekijästä kanssa, vaan yhteistyö on vahvaa koko työsuhteen tai harjoittelun ajan.

Asiantuntijat ovat apuna työnantajille myös siltä osin, että oikealla tiedolla pystytään purkamaan palkkaamisen esteet. Myös avoimen keskustelukulttuurin ylläpitäminen työelämäyhteistyössä on työnantajille kohdennettua tukea.

SiunSoten asiantuntijat tarjoutuivat myös tulemaan kertomaan esimerkiksi esimieskokouksiin lisää kehitysvammaisten kanssa työskentelystä ja asiantuntijoiden roolista sekä avusta työsuhteen kaikissa vaiheissa.

5.8 Tutkimuksesta nousseet kehittämiskohteet

Tutkimuksessa huomattiin, että työtehtävän räätälöintiin tarvittaisiin enemmän uskallusta ja yhteistä pohtimista, mutta myös esimiehen osaamista. Teoriaosuudessa kuvattu Ratko-menetelmä toimisi PKO:ssa esimiehen työkaluna jaettaessa työtä uudelleen tai etsittäessä kokonaan uutta työnkuvaa. Tämän työkalun käyttäminen vahvistaisi myös esimiehen osaamista työtehtävien räätälöinnissä, jossa vaaditaan vahvaa ennakkoluulottomuutta. PKO on iso organisaatio, jossa työnkuva voisi kattaa vaikkapa useammassa yksikössä työskentelyn samoissa tehtävissä. Työn räätälöinti on kuitenkin arkipäivää muiden työntekijöiden kohdalla, joten olisi luontevaa, että sitä vahvistettaisiin myös kehitysvammaisten työntekijöiden kohdalla. Näitä uusia työnkuvia mietittäessä nousi eräältä esimieheltä ajatus ”tervehtijän” toimenkuvasta. Tällainen toimenkuva voisi toimia esimerkiksi Prismassa hyvää mieltä ja kohtaamisen tärkeyttä korostavana tehtävänä. S-markettien osalta voisi harkita esimerkiksi kahden toimipaikan yhteistä työntekijää, jotta räätälöityä työtä olisi riittävästi tarjolla, koska kehitysvammaisille työntekijöille esimerkiksi kaupan tehtävissä on yleensä toiminta-alueena vain rajatut tuotealueet työskentelyn onnistumisen takaamiseksi.

Perehdyttämisen tueksi olisi järkevää, että olisi käytössä tarvittavat selkokiekiset manuaalit. Perehdyttäminen koettiin suhteellisen hyväksi PKO:ssa ja perehdyttämisoppaat pelisääntöineen ovat olemassa muille työntekijöille, mutta yhtenäinen toimipaikkoja yhdistävä materiaali selkokielellä kehitysvammaisille työntekijöille olisi tarpeen. Materiaalin tulisi pitää sisällään myös työturvallisuuden kokonaisuus. Haasteena nähtiin, että perehdyttäjänä toimii usein joku muu henkilö kuin esimies. Tällöin mallinnettu perehdyttäminen varmistaisi perehdyttämisen laadun.

Palautteen antamisen osalta voisi olla tarpeen miettiä toimivampaa toimintamallia. Tutkimuksessa kävi ilmi, että esimiehet ujostelevat hiukan palautteen antamista, varsinkin kehittävän palautteen, ja toisaalta kehitysvammaiset henkilöt eivät juuri anna mitään palautetta suoraan. Kehitysvammaista henkilöä ei tarvitse säästää negatiiviselta palautteelta, mutta palautteen antamiseen kannattaisi

käyttää esimerkiksi teoriaosuudessa esitettyä Kuuselan (2013) palautekeskustelumallia. Toki esimies antaa palautetta spontaanisti päivittäin, mutta varsinkin kehittävän palautteen kohdalla mallin käyttäminen voisi toimia. Kehitysvammaisen henkilön kohdalla on myös tarpeen palata palautekeskusteluun vielä seuraavana päivänä, jotta kehitysvammainen henkilö voi vielä kysyä tai kommentoida käsitellyjä asioita, kun on niitä saanut vielä rauhassa miettiä.

Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan kehitysvammaiset työntekijät toivovat itse, että he ovat yhdenvertaisia muiden työntekijöiden kanssa. Tämän voi sitoa koskemaan myös kehityskeskusteluita. Kehityskeskustelu olisi tärkeää myös kehitysvammaiselle työntekijälle. Tähän olisi järkevä luoda malli yhdessä kehitysvammatyön ammattilaisten kanssa, jotta keskustelusta saataisiin molempia osapuolia hyödyttävä. Kehitysvammaisilla henkilöillä on yleistä puheentuottamisen ja ymmärtämisen vaikeudet, joten kehityskeskustelussa voisi tarvittaessa olla mukana myös kehitysvammaisen työntekijän oma ohjaaja ja kehityskeskustelurunko pitää olla kirjoitettu selkokielellä.

Esimies on koko työyhteisön tärkein esimerkki moninaisuuden kohtaamisessa ja moninaisuustyöskentelyssä. Moninaisuusosaamiseen ja esimiesten kouluttamiseen moninaisuuden johtamisessa kannattaa panostaa. Yleensä esimiesten koulutukset keskittyvät enemmän konseptien johtamisen kokonaisuuksiin ja yrityksen omaan ihmisten arkijohtamiseen, mutta olisi tärkeä saada koulutusta myös erilaisuuden ymmärtämiseen ja moninaisuuden kirjon tuomiin hyötyihin ja vuorovaikutukselliseen moninaisuuden johtamiseen.

Tässä tutkimuksessa nousi esiin sama tarve, kuin muissakin tehdyissä tutkimuksissa (Kehitysvammaliitto 2019): Tiedon lisääminen esimiehille kehitysvammaisista työntekijöistä ja heidän johtamiseensa liittyvistä erityispiirteistä auttaa hälventämään mahdollisia ennakkokäsityksiä ja rohkaisemaan esimiehiä palkkaamaan työyhteisöihinsä myös kehitysvammaisia työntekijöitä. Esimiehille voisi tuottaa esimerkiksi lyhyet infovideot arjesta kehitysvammaisten kanssa työskentelyssä, painottaen ihan perusasioita, koska monellakaan esimiehellä ei välttämättä ole mitään kokemusta kehitysvammaisista työntekijöistä. Tällaisista videoista saisi myös koostettua materiaalia myös PKO:n sosiaalisen median kanaviin.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Tutkimuksen johtopäätökset ja hyödyntäminen

Tutkimuksen perusteella esimiehillä itsellään ei ollut ennakkokäsityksiä kehitysvammaisiin työntekijöihin liittyen. Asiantuntijat toivat jonkin verran esille näkemyksiään esimiesten ennakkokäsityksistä, jotka liittyivät tutkimuksen mukaan oikean tiedon puutteeseen ja suhtautumiseen kehitysvammaisiin työntekijöihin. Ennakkokäsityksiä hälventämään tarvitaan vahvaa yhteistyötä ja perusteellista ennakkovalmistelua, ennen kuin kehitysvammainen työntekijä tulee osaksi työyhteisöä. Kun kehitysvammainen työntekijä pääsee näyttämään osaamisensa, madaltuu myös palkkaamisen kynnys tulevaisuudessa.

Kesätyöryhmän kehitysvammaiset työntekijät olivat tyytyväisiä niin työhönsä, työilmapiiriin kuin esimiestyöhönkin. He kokivat olevansa tervetulleita ja että heidän osaamistaan ja työtään arvostettiin.

Kehitysvammaisten työntekijöiden kanssa työskentelyssä ja johtamisessa haasteina pidettiin eniten ongelmanratkaisukyvyn ja itsenäisen työskentelyn puutetta, joka esimiesten mukaan nousi myös palkkauksen esteeksi. Positiivisina puolina kehitysvammaisissa työntekijöissä nousi erityisesti iloisuus, aitous, hieno asenne, arvostus omaa työtä ja osaamista kohtaan, tunnollisuus sekä onnistumisen ilo. Tutkimuksessa tunnistettiin kehitysvammaisilla työntekijöillä olevan positiivinen vaikutus PKO:n yrityskuvaan.

Tutkimuksessa tärkeiksi asioiksi työssä kehitysvammaisille työntekijöille tunnistettiin työyhteisöön kuuluminen, selkeä rutiini työssä, omat vastualueet tai tehtävät sekä oppiminen ja kokemus hyödyllisyydestä työyhteisölle. Myös yhdenvertaisuuden kokemus tunnistettiin tärkeäksi tekijäksi tutkimuksen haastatteluissa kaikissa ryhmissä.

Kehitysvammaisten työntekijöiden johtamisessa korostui tutkimuksen mukaan erityisesti yksilöllisyys ja aito kohtaaminen sekä vuorovaikutus henkilön kanssa. Tämä on osa moninaisuuden johtamisen ydintä. Onnistuakseen hyvin moninaisuuden johtamisessa kehitysvammaisten henkilöiden kanssa työskentelyssä esimiehen tulee olla reilu erilaisuuden hyväksyjä, avoin havainnoija, kärsivällinen valmentaja ja luotettava läsnä oleva tuki. Esimiehen on ymmärrettävä olevansa kävelevä esimerkki ja koko työyhteisön suunnannäyttävä moninaisuusosaamisessa, toki jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu omasta toiminnastaan. Esimiehen vuorovaikutus on ratkaisevassa roolissa. Tulee olla rohkeutta ja uskallusta arkeen ja kohtaamisiin, tällöin myös oppii enemmän. Kehitysvammainen työntekijä tulee kohdata yksilönä, niin kuin ihan kuka tahansa muukin työntekijä. Moninaisuuden johtaminen pitää kuitenkin ajatella myös yksinkertaisesti hyvänä esimiestyönä ja laadukkaana henkilöstöjohtamisena, kuten esimerkiksi Työturvallisuuskeskus (2016) määrittää.

Suorituksen johtamisen kokonaisuus on suuri osa arkea, josta esimies on vastuussa. Esimiehen kannattaa kiinnittää huomiota ohjaamisen tapaan, saadakseen kehitysvammaisen työntekijän onnistumaan hyvin työssään. Esimiestyö nähtiin kuitenkin onnistuneena PKO:ssa asiantuntijoilta saadun palautteen perusteella.

Palautteen antaminen nousi tutkimuksessa paljon keskustelua herättäneeksi aiheeksi. Esimiesten vastauksissa korostui varovaisuus ja asiantuntijat toivoivat suorempaa palautteen antamista esimiehen ja kehitysvammaisen työntekijän välillä. Palautteen saamisen ja -antamisen kokonaisuus näkyi vahvasti kehittämiskohteena. Palautteen saaminen on kuitenkin yksi merkittävimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Positiivinen palaute lisää työmotivaatiota ja kehittävää palautetta tarvitaan oppimiseen. Kehittävän palautteen antaminen vaatii erinomaisia vuorovaikutustaitoja. (Mönkkönen 2018; Komonen, 2018.)

Työtehtävät tulee olla räätälöidyt ja yhdessä työnohjaajien kanssa suunnitellut, jotta kehitysvammainen työntekijä pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan ja olemaan tehokas hänelle määritellyissä työtehtävissä. Hyvä, selkeä ja perustavanlaatuinen perehdyttäminen nousi avainasiaksi kehitysvammaisen työntekijän

kohdalla. Esimies ei läheskään ole aina se perehdyttäjä, joten asioiden sujumisen varmistaminen tulee esimiehen huomioida vahvasti omassa johtamisessaan.

Tutkimuksen mukaan haasteina johtamiselle nousi erityisesti ajankäyttö. Tutkimuksessa mukana olleet esimiehet puhuivat kaikki työhönsä liittyvästä kiireen tunteesta, jolloin läsnäolo kehitysvammaiselle työntekijälle enemmässä määrin ei ole arjessa mahdollista. Tässä yhteydessä on hyvä pohtia myös vaihtoehtoa, jossa esimies saattaisi piiloutua kiireen taakse välttyäkseen kohtaamasta haastavia tilanteita. Kuusela (2013, 80) tunnisti läsnäolon ja ajankäytön arvostavan johtamisen elementeiksi, joten sitä peilaten esimiesten olisi hyvä tarkastella omaa ajankäyttöään suhteessa kehitysvammaisten työntekijöiden ohjaamiseen. Muutoin arjen esimiestyötä hoidettiin oikein hyvin ja erilaisuuteen osattiin suhtautua hyvin.

Tutkimuksessa selvitettiin työnantajan tukea esimiestyöskentelyyn kehitysvammaisten kanssa. Esimiesten arki on kiireistä, joten tutkimuksessa nousi esille enemmän ajan mahdollistaminen esimiestyölle, kun yksikössä on erityistä tukea vaativia työntekijöitä. Lisäksi toivottiin infomateriaalia palkkauksesta sekä täsmennetystä koulutuksesta. Tutkimuksen tulosten perusteella tarvetta olisi myös täsmentää PKO:n tahtotilaa kehitysvammaisten työntekijöiden palkkaamisesta PKO:n toimipaikkoihin esimiehille, jotta esimiehet rohkaistuisivat antamaan työmahdollisuuksia enenevissä määrin myös tälle kohderyhmälle. Tutkimuksessa asiantuntijat tosin antoivat tunnustusta PKO:lle vastuullisesta toiminnasta ja pitkäjänteisestä työstä kehitysvammaisten henkilöiden työllistämisen suhteen.

Asiantuntijoiden tuesta työnantajille nousi tutkimuksessa tietoisuuden lisääminen kehitysvammaisen työntekijän työskentelykokonaisuudesta, sekä aktiivinen työhönvalmennuksen ja -ohjauksen apu koko kehitysvammaisen työntekijän työsuhteen ajan.

Tutkimusta voidaan hyödyntää kaikissa PKO:n toimipaikoissa ja erityisesti esimiehille suunnattu materiaali ”Opas PKO:n esimiehille kehitysvammaisten työntekijöiden kanssa työskentelyyn ja johtamiseen” (liite 2) lisää ymmärrystä kehitysvammaisista työntekijöistä ja tarjoaa konkreettista apua esimiesten

johtamistaitojen kehittämiseen. Materiaaliin on koottu tietoa moninaisuuden ja ihmisten johtamisesta, kehitysvammaisuudesta, kehitysvammaiselle työntekijälle tärkeistä asioista työssä, työsuhteen alussa huomioitavista asioista, työtehtävistä, viestinnästä, erityisistä piirteistä johtamisessa, suorituksen johtamisesta ja palautteesta. Laadittu materiaali sopii tutustuttavaksi niin vasta aloittaneelle esimiehelle, kuin jo pidempään esimiestehtävissä toimineelle esimiehelle. Myöskään aiempaa kokemusta kehitysvammaisten työntekijöiden johtamisesta ei tarvita, mutta esimies, jolla kokemusta on, voinee syventää omaa osaamistaan materiaalin avulla.

6.2 Pohdinta

Tehdyn tutkimuksen perusteella olen iloinen, kuinka hyvin asiat jo ovat PKO:ssa kehitysvammaisten työntekijöiden suhteen. Vahvasti PKO:n toimintakentän tuntevat asiantuntijat haastatteluissa ilmaisivat kiitoksen tähän asti tehdystä yhteistyöstä. Mutta paikalleen ei voi jäädä ja kehitystä on tapahduttava koko ajan. Näen tämän tutkimuksen kehittämiskohteet ajankohtaisina ja uskon PKO:n kehittävän näitä asioita edelleen. Moninaisuuden johtamisen merkitys kasvaa koko ajan ja on merkittävä kilpailuetu yritykselle hyvin johdettuna. Myös arvojohtamisen merkitys tulee vahvistumaan tulevaisuudessa. Kehitysvammainen työntekijä on työntekijä muiden joukossa omassa räätälöidyssä työtehtävässään ja häntä johdetaan, kuin ketä tahansa muutakin työntekijää, yksilöllisesti.

Moninaisuuden johtaminen ja tarkemmin kehitysvammaisten johtaminen on haasteellinen tehtävä esimiehelle. Uskon kuitenkin, että esimiehen on helpompi johtaa moninaisuutta osuustoiminnallisessa yrityksessä vahvan arvopohjan ohjaamana. Yhteiskuntavastuu on myös vahvasti näkyvissä osuustoiminnallisessa yrityksessä. Vastuullisuus on PKO:ssa arjen tekoja (PKO 2019), jotka konkretisoituvat esimerkiksi näin työmahdollisuuksien tarjoamisena tälle kohderyhmälle. Toki moninaisuudesta tulevat hyödyt tulee osata tunnistaa omassa toimintaympäristössä, esimerkiksi kehitysvammaisista työntekijöistä saatu kokemus auttaa asiakasymmärryksen luomisessa ja saatu hyöty näkyy aina asiakastyytyväisyydessä asti ja kehitysvammaisten työntekijöiden työn räätälöinnin konseptointi vahvistaa yrityksen omia käytäntöjä myös muiden työntekijöiden kohdalla.

Tutkimuksen lähestymistapana tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen valitut ominaisuudet toimivat mielestäni hyvin. Tutkimuksen edetessä reliabiliteetti ja validiteetti olivat jatkuvan tarkastelun alla ja etenin tutkimuksessa tehdyn suunnitelman mukaan. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että toistettavuus sellaisenaan on mahdotonta, koska jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen (Vilkkä 2015, 195).

Haastattelut olivat luonteva tapa itselleni kerätä tietoa. Pyrin neutraaliin suhtautumiseen haastatteluissa ja varoin tuomasta esiin omia näkemyksiä, jotka olisivat voineet vaikuttaa haastateltavan vastauksiin. Ojasalo ym. (2015, 50) muistuttaa, että kaikilla ihmisillä on ennakkokäsityksiä, jotka ohjaavat ilmiöiden tulkintaa. Omassa roolissani haastattelijana pystyin kuitenkin laajan PKO:n työkokemukseni avulla syventämään keskustelua ja esittämään jatkokysymyksiä, jotka olivat hedelmällisiä. Koin myös läheisen roolini esimiestyöhön auttavan minua tutkijana ymmärtämään tutkimuksen edetessä eri ilmiöitä ja luomaan kattavan kokonaiskuvan opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä ja yhdistämään sen tutkimuksesta saatuun tietoon. Tutkimus on myös toteutettu eettisesti ja vastuullisesti.

Kehitysvammaisten henkilöiden haastatteluista jäi sanallinen anti aavistuksen suppeaksi osan haastateltavien kanssa, mutta pystyin paikkaamaan näitä puutteita havainnointikerroilla. Haastatteluihin valitsemani esimiehet olivat pitkään esimiestehtävissä toimineita ja ansioituneita esimiehiä, tulokset olisivat mahdollisesti olleet erilaiset, jos haastatteluissa olisi ollut myös vähemmän ansioituneita esimiehiä tai sellaisia, joilla ei olisi ollut juurikaan kokemusta kehitysvammaisista työntekijöistä. Tällöin ajattelisin esimerkiksi ennakkokäsityksissä kehitysvammaisista työntekijöistä olevan eroa. Esimiesten tuttuus itselleni saattoi mahdollisesti vaikuttaa myös asioista hyvin positiivisen kuvan antamiseen. Asiantuntijoiden haastatteluiden osalta sain huomattavasti lisää lähestymisnäkökulmia tutkimukseen, joka vahvisti paljon oman osaamiseni kehittymistä. Kaikki haastateltavat vastasivat mielestäni hyvin siihen, mitä kysyttiin.

Ojasalon ym. (2015, 47) mukaan työelämän kehittämistyön arviointi kohdistuu panoksiin, muutosprosessiin ja lopputuotoksiin sekä niiden välisiin suhteisiin.

Mielestäni kehittämistyön tavoitteissa onnistuttiin, koska tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä koko PKO:ssa ja esimiehille kohdennettu opasmateriaali lisää tietoutta niin kehitysvammaisista työntekijöistä kuin heidän johtamiseensa liittyvistä erityispiirteistä. PKO olisi ollut palkkaamassa noin 50 erityistä tukea tarvitsevaa nuorta ja heille avustajia kesätöihin kesälle 2020, mutta maailmanlaajuisesti pandemiaksi yltyneen koronaviruksen takia näiden henkilöiden turvallisuutta ei haluttu riskeerata missään tapauksessa, joten kesätyöohjelmasta jouduttiin luopumaan kesän 2020 osalta. (PKO 2020.)

Jatkotutkimusaiheena voitaisiin toteuttaa tutkimus, jossa selvitettäisiin tämän tutkimuksen ja esimiesmateriaalin vaikuttavuutta kehitysvammaisten työntekijöiden johtamisen ja tiedon lisäämisen suhteen. Jatkotutkimusaiheeksi sopisivat myös mallinnus PKO:n arjessa kehitysvammaisten työntekijöiden käyttöön tarvittavista apuvälineistä (myös digitaaliset) sekä konseptoitujen selkokielisten materiaalien hyödyistä johtamisen tukena.

Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen oli itselle hieno oppimisprosessi ja matka myös oman itseni ja omien johtamiskäytäntöjeni tarkasteluun. Erilaisuus on rikkautta. Avoimin mielin erilaisuuteen suhtautuva ja vuorovaikutuksellinen, itsensä tunteva, jatkuvalla oppimisen polulla oleva esimies on tulevaisuuden esimies, jonka kanssa on hyvä jatkaa matkaa, sinun, minun, meidän kaikkien.

”Näytetään, että pystytään”

Armi Ratia

Lähteet

- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, T., Tuominen, K. & Aaltonen, T. 2011. Yhteiskuntavastuu yrityksen arjessa: Itsearviointin työkirja: 46 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia: Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Turku: Benchmarking.
- Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat ja tekijät.
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#top>. 13.9.2019.
- Beatty, J.E., Baldrige, D.C., Boehm, S.A., Kulkarni, M. Colella, A.J. 2019. Human Resource Management.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu: Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review 14 (4), 532-550.
- Ekholm, E & Teittinen, A. 2014. Vammaiset nuoret ja työntekijäkansalaisuus. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 133. Tampere: Juvenes Print.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito -Elämänmittainen matka. 3.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto. http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf . 14.1.2020.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Jaatinen, L. 2015. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 2013:213. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Viro: Kauppakamari.
- Jalonen, H., Uusikylä P., & Hyttinen, R. 2019. Monimuotoisuuden kohtaaminen ja johtaminen. Pietiläinen, V., Syväjärvi, A. & Hyttinen, R. . Johtamisen psykologia. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 235-250.
- Jurvanen, J. Työsuojelupäällikkö. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa Sähköpostiviesti. 6.5.2020.
- Juuti, P.& Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, PT., Rantala & J. Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 2009. Juvenes Print.

- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 2014:185. Juvenes Print.
- Kauppinen, T.J 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.
- Kehitysvammaliitto. 2016a. Kehitysvammaliiton selvityksiä10. <https://tietyoelamaan.fi/ratkaisuja-osatyokykyisten-tyollistamiseen-on-jo-olemassa/>. 6.5.2020.
- Kehitysvammaliitto.2016b. Kehitysvammaliiton selvityksiä11. Työnantajien kokemuksia kehitysvammaisista työntekijöistä. <https://www.kehitysvammaliitto.fi/wp-content/uploads/tyonantajien-kokemuksia-kehitysvammaisista-tyontekijoista.pdf> 6.5.2020.
- Ketju. 2019. Osatyökykyiset ihmiset tulee ottaa mukaan työelämään. <https://ketju-lehti.fi/aiheet/tyo/osatyokykyiset-ihmiset-tulee-ottaa-mukaan-tyoelamaan/> 10.1.2020.
- Komulainen, M. 2019 Moninaisuuden johtaminen – kiistatonta liiketoimintaetua. 5.11.2019. <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2019/11/05/moninaisuuden-johtaminen-kiistatonta-liiketoimintaetua/> 10.4.2020.
- Komonen, M.2018. Duunitori. Sosiaalipsykologi lyttää työelämän yleisen palautteenantotavan -Pahimmillaan vähätellään vakavia asioita. <https://duunitori.fi/tyoelama/negatiivisen-palautteen-dilemma> 9.5.2020.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- KvaliMOTV. 2019. Validiteetti. https://www.fsd.uta.fi/metodologia/kvali/kvali/L3_3_1.html. 12.10.2019.
- Laasanen, O. 2016. Osatyökykyinen monimuotoisessa työyhteisössä. <https://tietyoelamaan.fi/osatyokykyinen-monimuotoisessa-tyoyhteisossa/>. 6.1.2020.
- Leppänen, K. 2015. Yhdenvertaisuus työelämässä. Helsinki: Talentum.
- Mononen, M-J. 2018. Henkilöstöjohtaja. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Henkilökohtainen tiedonanto. 30.10.2018
- Mononen, M-J. 2019. Henkilöstöjohtaja. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Sähköpostiviesti. 7.1.2020
- Ojasalo, K, Moilanen, T, Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät -Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- OT-Lehti 2018. 101 kesäduunia –Vammaiset nuoret haluavat kesätöihin. <https://otlehti.pellervo.fi/2018/04/25/101-kesaduunia-vammaiset-nuoret-haluavat-kesatöihin/> 11.1.2020.
- Pellervo <https://pellervo.fi/faq-items/mita-ovat-osuustoiminnan-arvot-ja-periaatteet/>. 6.1.2020.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus: Johtamisen dynamiikka. 7. painos. Helsinki: Otava
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Omistajan vuosi 2018.
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa.1.9.2019. https://www.s-kanava.fi/web/pohjois-karjalan-osuuskauppa/uutinen/yksi-yhtenainen-maakunnallinen-osuuskauppa/5177834_10834. 4.9.2019.
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 17.4.2020. Nuorten turvallisuuden takaamiseksi PKO peruu kesätyöohjelmat. <https://pko.fi/news/nuorten-turvallisuuden-takaamiseksi-pko-peruu-kesatyoohjelmat/> 14.5.2020.
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Henkilöstötutkimus 2019. Corporate Spirit 2019.
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 2020. Sinun Osuuskauppasi. Jäsenjulkaisu.

- Puohiniemi, M. 1993. Suomalaisten arvot ja tulevaisuus. Analyysi väestön ja vaikuttajien näkemyksistä. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1993/5.
https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.doria.fi%2Fbitstream%2Fhandle%2F10024%2F176226%2Fxtut_202_dig.pdf%3Fsequence%3D1&psig=AOvVaw1kTcqF4QoPsQmOi47XOuD&ust=1589623677188000&source=images&cd=vfe&ved=0CAM-QjB1qFwoTCOjK9-fPtekCFQAAAAAdAAAAABAV 7.5.2020.
- Research Methodology. 2019. Necessary knowledge to conduct a business research. <https://research-methodology.net/research-methods/action-research/> 5.9.2019.
- Ronkainen, S. Pehkonen, L. Lindblom-Ylänne & S. Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ruohonen, H. 2019. Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö. 10 askelta kohti yhdenvertaista työelämää. <https://tietyoelamaan.fi/10-askelta-kohti-yhdenvertaista-tyoelamaa/> 11.5.2020.
- Saikkonen, S. 2019. Yleinen organisaatioiden monimuotoisuus parantaa kilpailukykyä. <https://havujaperkele.fi/yleinen/organisaatioiden-monimuotoisuus-parantaa-kilpailukyky/> 2.5.2020.
- Sherbin, L., Taylor Kennedy, J., Jain-Link, P. & Ihezue, K. 2017. Center for Talent Innovation. Private Assets Disabilities Inclusion Key Findings. https://www.talentinnovation.org/_private/assets/DisabilitiesInclusion_KeyFindings-CTI.pdf 2.5.2020.
- Schwartz, S.H. 2012. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=orpc>. 13.2.2020.
- Sippola, A. Monimuotoisuuden johtaminen. 2019 <https://esteetonrekrytointi.fi/wp-content/uploads/2019/02/Monimuotoisuuden-johtaminen.pdf> 30.4.2020.
- Snyder, L. A., Carmichael, J. S., Blackwell, L. V., Cleveland, J. N., & Thornton, G. C. Perceptions of discrimination and justice among employees with disabilities. *Employee Responsibilities and Rights Journal* volume 22, 5-19 (2010). Springer Nature.
<https://doi.org/10.1007/s10672-009-9107-5>. 12.1.2020.
- Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. 2020. SOK-Yhtymän eettiset periaatteet. <https://s-ryhma.fi/talous-ja-hallinto/sok-yhtyma-eettiset-periaatteet> 28.4.2020.
- Talvio, C. & Välimaa, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Thomas, T.A & Ely, R.J. 2001. Cultural Diversity at Work The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly* 46(2):229-273. https://www.researchgate.net/publication/254078568_Cultural_Diversity_at_Work_The_Effects_of_Diversity_Perspectives_on_Work_Group_Processes_and_Outcomes 27.4.2020.
- Timonen, L. 2015. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 2013:213. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Troberg, E. 2014. Osuustoiminnan idea. Helsinki: Pellervo-Media Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

- Työelämän tuoreet tuulet-hanke 2017. Mahdollista – Pieni opas työnantajalle. <https://verneri.net/yleis/sites/default/files/dokumentit/pdf/mahdollista-pieni-opas-tyonantajalle.pdf>. 26.4.2019.
- Työsuojelu.fi 2019. Yhdenvertaisuuden edistäminen työpaikalla -Ohjeita työnantajalle. Työsuojeluhallinnon julkaisuja 4/2019 <https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/yhdenvertaisuusopas/#/article/2/page/1-1> 13.2.2020.
- Työterveyslaitos. 2020. Työkykytalo. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/> 4.4.2020.
- Työturvallisuuskeskus. 2016. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/ladattavat_julkaisut/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo_tyoyhteisossa 24.4.2020.
- Ulkoministeriö. 2019. Suomen ensimmäinen raportti vammaisten henkilöiden oikeuksista tehdyn yleissopimuksen täytäntöönpanosta. <https://um.fi/documents/35732/0/CRPD%2C+Suomen+ensimm%C3%A4inen+m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4aikaisraportti+%281%29.pdf/28a642e5-668d-1e46-a158-30c772625dfb?t=1565958161181>. 7.1.2020.
- Vamlas. 2017 Esteetön rekrytointi – Sopivat tehtävät. <http://esteetonrekrytointi.fi/sopivat-tehtavat/#ratko> 5.5.2020.
- Varis, A. 2019. Talousjohtaja. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Haastattelu 7.11.2019
- Vartiainen-Ora. P. 2007. Erilaisuus sallittu Perehdymme monimuotoisuuteen - käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. http://www.tyoelamanverkko-opisto.fi/materials/petmo/erilaisuus_sallittu.pdf 3.4.2020.
- Vernerinet 2017. Kehitysvammaisuuden määritelmiä. <https://verneri.net/yleis/kehitysvammaisuuden-maaritelmiä>. 22.9.2019.
- Vernerinet 2020. Kehitysvammainen henkilö asiakkaana. <https://verneri.net/yleis/kehitysvammainen-henkilo-asiakkaana> 11.5.2020
- Viitala, R., Jylhä, E. 2019. Johtaminen -keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS Kustannus.
- Wendelin, L. 2013. Ihmisen aika -Johtajan sielu ja sisu. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Yin. R.K. 2009. Case study research: design and methods. Los Angeles: SAGE.
- Yin. R.K. 2014. Case study research: design and methods. Los Angeles: SAGE.
- Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen – Haasta itsesi. Helsinki: WSOY

Teemahaastattelujen kysymykset**Teemahaastattelurunko kehitysvammaisille työntekijöille****Taustatiedot:**

sukupuoli

ikä

työkokemus

Työtehtävien mielekkyys

Mitä kuului työtehtäviisi?

Tiedän, mitä minulta odotetaan työtehtävissäni

Voin käyttää työssä osaamistani

mikä on parasta työssäni?

Mistä en tykännyt työssäni niin paljon?

Mikä oli helppoa työssä tai mikä vaikeaa?

Esimiestyö

Millainen on mielestäsi hyvä esimies?

Millaista johtamista haluaisin itse kokea?

Koen, että voin keskustella esimieheni kanssa mieltäni askarruttavista asioista

Työpaikan pelisäännöt ovat selvät

Perehdytys työhön on ollut riittävää

Esimieheni on auttanut minua kehittymään työssäni

Saan säännöllisesti työstäni palautetta esimieheltäni

pystyn itse antamaan palautetta esimiehelleni

Esimieheni kuuntelee mielipiteitäni

Esimies arvostaa työpanostani

Mitä esimies olisi voinut tehdä toisin kesätyön aikana sinun kanssasi työskennellessään?

Yhdenvertaisuus

Minua kohdellaan työpaikassani tasavertaisesti muiden työntekijöiden kanssa

minut on otettu osaksi työyhteisöä

Miten asiakkaat suhtautuivat minuun?

Yleiset asiat

Olen tyytyväinen kesätyöpaikkaani

Työyhteisössä on hyvä ilmapiiri

Onko jotakin työhön liittyvää, mistä haluaisit itse kertoa?

Teemahaastattelujen kysymykset

Teemahaastattelurunko PKO:n esimiehille

Asenteet monimuotoisuutta kohtaan

Miten suhtaudut kehitysvammaisiin työntekijöihin?

Koetko, että sinulla on jotakin ennakkokäsityksiä kehitysvammaisiin työntekijöihin liittyen?

Jos on, miten näitä ennakkokäsitteitä voitaisiin hälventää?

Kehitysvammaisten kanssa työskentelyn erityispiirteet

Mitä haasteita kehitysvammaisten kanssa työskentelyssä? (työtehtävät, perehdyttäminen, työturvallisuus, palautteenanto, jne.)

Mitä erityisiä positiivisia juttuja?

Mitkä asiat ajattelisit olevan tärkeitä kehitysvammaiselle työntekijälle työssä?

Johtaminen

Miten huomioin työntekijöiden moninaisuuden/erilaisuuden omassa johtamistyöskentelyssä?

Miten kehitysvammaista pitäisi mielestäsi johtaa?

Miten PKO:n arvot näkyvät omassa johtamisessasi?

Miten johdat kehitysvammaisen työntekijän suoritusta?

Mitä apua toivoisit työnantajalta omaan esimiestyöskentelyysi kehitysvammaisten kanssa?

Teemahaastattelujen kysymykset

Teemahaastattelurunko kehitysvammaatyössä oleville asiantuntijoille

Asenteet monimuotoisuutta kohtaan

Koetko, että esimiehillä/työyhteisössä on jotakin ennakkokäsityksiä kehitysvammaisiin työntekijöihin liittyen?

Jos on, miten näitä ennakkokäsityksiä voisi hälventää?

Kehitysvammaisten kanssa työskentelyn erityispiirteet

Mitä haasteita kehitysvammaisten kanssa työskentelyssä on, joita esimiehen tulisi huomioida omassa johtamisessaan? (työtehtävät, perehdyttäminen, työturvallisuus, palautteenanto, annettavat työtehtävät, työpaikan pelisäännöt, esimiehen oma viestintä jne.)

Mitä erityisiä positiivisia juttuja kehitysvammaisissa työntekijöissä?

Mitkä asiat ovat tärkeitä kehitysvammaiselle työntekijälle työssä ja miten esimiehen tulisi huomioida ne johtamistyöskentelyssään?

Johtaminen

Miten esimiehen tulisi johtaa kehitysvammaista työntekijää?

Miten esimiehen tulisi johtaa kehitysvammaisen työntekijän suoritusta?

Miten työnantaja voisi tukea esimiehiä johtamisessa kehitysvammaisten kanssa?

Miten ammattilaiset voisivat tukea kehitysvammaisten työnantajia ja kehitysvammaisten kanssa työskenteleviä?

PKO:n esimiehille suunnattu materiaali**Opas PKO:n esimiehille kehitysvammaisten työntekijöiden kanssa työskentelyyn ja johtamiseen**

Me Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa kannustamme esimiehiämme palkkaamaan työryhmiinsä myös kehitysvammaisia työntekijöitä. Luonteva polku työsuhteeseen on työkokeilun kautta. Arvoissamme painotamme yhteistä hyvää ja tämä vastuumme näkyy myös työmahdollisuuksien tarjoamisena vaikeasti työllistyville henkilöille tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden hengessä. Työsuhteen edellytys ei ole, että kehitysvammaisen työntekijän tulee pystyä kaikkiin työtehtäviin, vaan työsuhteen tehtävät räätälöidään jokaisen kehitysvammaisen työntekijän kohdalla erikseen.

Moninaisuus tuo työyhteisöön rikkautta, mutta aiheuttaa myös haasteita johtamisessa. Esimiehen on tunnistettava työntekijöiden erilaiset tarpeet ja odotukset sekä osattava hyödyntää työntekijöiden erilainen osaaminen ja vahvuudet. Esimiehen on myös tunnistettava roolinsa esimerkin näyttäjänä. Moninaisuuden johtaminen on normaalia hyvää esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista. Niin esimiehen kuin jokaisen työntekijän vastuulla on erilaisuutta salliva ja hyödyntävä kulttuuri. Erilaisuus on rikkautta ja sen hyödyntäminen parantaa yrityksen kilpailukykyä.

Moninaisuuden johtaminen kiteytyy erilaisuuden hyväksymiseen, hyväksyvään havainnointiin ja aitoon arvostamiseen käytännön tekemisessä ja vuorovaikutuksessa.

Esimiehen tulee saada työntekijänsä onnistumaan työssään. Onnistumista edeltää selkeät tavoitteet, riittävä osaaminen ja muut työssä tarvittavat resurssit, palaute ja palkitseminen sekä tarvittava tuki. Kehitysvammaisen työntekijän kohdalla nämä asiat korostuvat.

Kehitysvammaisuus

Kehitysvammaisuus tarkoittaa vaikeutta oppia ja ymmärtää uusia asioita. Kehitysvammaiset henkilöt ovat yksilöitä omine vahvuuksineen, persoonallisuuksineen ja kykyineen. Yleensä työelämässä olevien kehitysvammaisten henkilöiden kehitysvamma on lievä. Yleisimmin tuen tarvetta on sosiaalisissa ja kielellisissä kyvyissä. Pohjois-Karjalassa Joensuun alueella kehitysvammaisia henkilöitä on työelämässä (avotyö, harjoittelut, työsuhde) noin 50

PKO:n esimiehille suunnattu materiaali

henkilöä (2019). Kehitysvammaisten työntekijöiden kohdalla on mahdollista käyttää maksutonta työhönvalmentajan/palveluohjaajan tukea työsuhteen eri vaiheissa. Myös PKO:n HR-palvelut ovat esimiehen apuna tarvittaessa. Esimiehen ei tarvitse hoitaa asioita yksin, vaan konkreettista tukea on saatavilla koko ajan. Myös palkkatuki on työsuhteessa oleville kehitysvammaisille työntekijöille käytettävissä. Työaika on yleensä muutamana päivänä viikossa muutaman tunnin ajan päivässä työntekijästä riippuen. Työtehtävät räätälöidään yhdessä työhönvalmentajan ja esimiehen kanssa. Työtehtävät voivat olla esimerkiksi kuormanpurkua ja hyllytystä, siistimistehtäviä, pahvien keruuta ja paalausta, työtä pullohuoneessa, erilaiset avustavat varastotehtävät, tiskaus sekä avustavat keittiötehtävät. Tavoitteena on, että työntekijä hoitaa työnsä itsenäisesti.

Kehitysvammaiselle työntekijälle tärkeää työssä

- Rutinit (muutokset työtehtävissä toteutetaan yhdessä työhönvalmentajan kanssa)
- työtehtävien selkeys
- uuden oppiminen ja oman osaamisen hyödyntäminen
- kokemus hyödyllisyydestä työyhteisölle
- työyhteisöön kuuluminen
- apu lähellä tarvittaessa
- yhdenvertaisuuden kokemus (työvaatteet, velvoitteet kuten kaikilla muillakin työntekijöillä)
- omat vastuut tärkeitä (saa tehdä itselle määritetyt tehtävät, ettei niitä tee joku hänen puolestaan)

Työsuhteen alussa huomioitavaa

- etukäteissuunnittelu (työ ja ympäristö ovat työntekijälle sopivat)
- perehdytys ja työn sisältö (tarkkaan räätälöity työnkuva)
- etukätestieto työryhmälle kehitysvammaisesta työntekijästä
- yksinkertainen perehdyttäminen: asioiden konkreettinen näyttäminen ja riittävä kertaaminen
- kuvaohjeet ja tehtävälistat työn tueksi (asiantuntijat apuna)

PKO:n esimiehille suunnattu materiaali**Työtehtävä**

- räätälöity ja selkeästi ohjeistettu
- työtehtävien pilkkominen osiin mahdollistaa paremmin onnistumisen työtehtävissä
- Työtehtävä rakennetaan tehokkuuden ja työntekijän vahvuuksien ympärille
- Työntekijällä usein haasteita ongelmanratkaisussa, joten aina oltava joku, keneltä kysyä apua.

Viestintä

Selkeä, yksinkertainen ja ymmärrettävä selkokieli. Rohkaise kehitysvammaista työntekijää kysymään apua. Varmista ymmärrys ja kertaa annettuja ohjeita.

Erityistä johtamisessa

- Yksilöllisyyden korostuminen, kohtaa työntekijä aidosti
- Tunnista erilainen tapa oppia
- Ole rauhallinen ja kärsivällinen esimies
- omalla esimerkillä johtaminen välittyy koko työyhteisöön
- varmista, että kehitysvammainen työntekijä ymmärtää

Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamisella on kaksi ydintehtävää: mitä tavoittelemme ja millä keinoilla sekä jatkuvalla palautteenantamisella vaikuttaminen halutun tekemisen tason saavuttamiseen. Varmista haluttu suorituksen taso tarvittavalla seurannalla.

Palaute

Palautteen antaminen on yksi esimiestyön keskeisimmistä tehtävistä. Palautteen saamisen merkitys on erittäin tärkeä myös kehitysvammaiselle työntekijälle. He itse eivät usein ole aktiivisia palautteenantajia.

- Positiivista palautetta ei voi saada liikaa.

PKO:n esimiehille suunnattu materiaali

K



- Yksilöllinen palautteenanto ja palaute kannattaa antaa pienissä erissä, helpompi ymmärtää ja sisäistää. Palautetilanne tulee olla rauhallinen, ilman kiirettä.
- kehitysvammaista työntekijää ei tarvitse säästää negatiiviselta palautteelta, mutta on osattava antaa aikaa palautteen ymmärtämiselle. Esimies voisi kertoa palautteen työntekijälle ja kertoa, että palataan asiaan vielä seuraavana päivänä uudestaan. Näin kehitysvammaisella työntekijällä olisi aikaa ymmärtää palaute, pohtia sitä ja sitten kommentoida.
- Palaute suoraan kehitysvammaiselle työntekijälle, ei ohjaajan kautta. Ohjaajan voi tuki pyytää mukaan palautekeskusteluun tarpeen mukaan.

Lisätietoa

Työturvallisuuskeskus

Kehitysvammaliitto

Verneri.net -verkkosivusto kehitysvammaisuudesta



© Pohjois-Karjalan Osuuskauppa